

**Kode>Nama Rumpun Ilmu : 571/Manajemen**

**LAPORAN PENELITIAN LANJUT  
BIDANG ILMU**



**PENGARUH *TALENT MANAGEMENT* TERHADAP PENGEMBANGAN  
KARIR PEGAWAI DI UNIVERSITAS TERBUKA**

**Oleh:**

**Irmawaty  
0031057906  
Mailani Hamdani  
0001058102**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**2014**

**LEMBAR PENGESAHAN  
PENELITIAN LANJUT**

**Judul Penelitian** : Pengaruh *Talent Management* Terhadap Pengembangan Karir Pegawai Di Universitas Terbuka

**Kode>Nama Rumpun Ilmu** : 571/Manajemen

**Ketua Peneliti:**

a. Nama Lengkap : Irmawaty, SE, MSi

b. NIDN : 0031057906

c. Jabatan Fungsional : Lektor

d. Program Studi : Manajemen

e. Nomor HP : 081388480068

f. Alamat surel (e-mail) : [irmawaty@ut.ac.id](mailto:irmawaty@ut.ac.id)

**Anggota Peneliti**

a. Nama Lengkap : Mailani Hamdani, S.E, M.Si

b. NIDN : 0001058102

c. Perguruan Tinggi : Universitas Terbuka

**Lama Penelitian** : 1 tahun

**Biaya Penelitian** : Rp. 30.000.000,-

Tangerang, 09 Desember 2014

Mengetahui,  
Dekan Fekon-UT



(Drs. M. Muzammil, MM)  
NIP. 19610917 198703 1 002

Ketua Peneliti,



(Irmawaty, S.E, M.Si)  
NIP. 19790531 200501 2 003

Menyetujui,  
Ketua LPPM-UT



(Kristanti Ambar Puspitasari, Ir., M.Ed, PhD)  
NIP. 196102121986032001



## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>Lembar Pengesahan</b>	
<b>Daftar Isi</b>	
<b>Ringkasan</b>	
<b>Bab I    Pendahuluan</b>	
1.1   Latar Belakang .....	6
1.2   Perumusan Masalah .....	7
1.3   Tujuan Penelitian .....	8
1.4   Manfaat Penelitian .....	8
<b>Bab II   Tinjauan Pustaka</b>	
2.1   Talent Management .....	9
2.2   Pengembangan Karir .....	14
2.3   Penelitian Terdahulu .....	14
<b>Bab III  Metodologi Penelitian</b>	
3.1   Kerangka Pemikiran Penelitian .....	16
3.2   Operasional Variabel .....	17
3.3   Penentuan Lokasi dan Waktu Penelitian .....	19
3.4   Jenis dan Sumber Data .....	19
3.5   Populasi dan Sampel Penelitian .....	19
3.6   Metode Pengumpulan Data .....	19
3.7   Metode Pengolahan Data dan Analisis Data .....	20
<b>Bab IV   Hasil dan Pembahasan</b>	
4.1   Analisis Data Uji Validitas & Realibilitas Kuesioner .....	29
4.2   Karakteristik Responden .....	30
4.3   Analisa SEM .....	33
4.4   Gambaran Umum Talent Management .....	38
<b>Bab V   Kesimpulan dan Saran</b>	
5.1   Kesimpulan .....	43
5.2   Saran .....	43
 <b>Daftar Pustaka</b>	
<b>Lampiran-lampiran</b>	

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 1 Kerangka Penelitian	16
Gambar 2 Model awal	34
Gambar 3 Path diagram standartdized	35
Gambar 4 Path diagram t-value	36
Gambar 5 Penerapan Talent Management di UT	39
Gambar 6 Talent Management di UT saat ini	41
Gambar 7 Management Talenta di UT saat ini	42

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 1 Operasional Variabel	17
Tabel 2 Skala Likert & Bobot Nilai Jawaban Responden	22
Tabel 3 Hasil Uji Realibilitas	30
Tabel 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	30
Tabel 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	31
Tabel 6 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Kepegawaian	31
Tabel 7 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan	32
Tabel 8 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	32
Tabel 9 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	33
Tabel 10 Hubungan Antara Talent Management dengan Pengembangan Karir	37

## RINGKASAN

Semakin ketatnya tingkat persaingan Perguruan Tinggi di Indonesia mengakibatkan Perguruan Tinggi dihadapkan pada tantangan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya. Adapun salah satu caranya adalah dengan meningkatkan mutu dan kualitas para karyawannya. Para karyawan yang memiliki bakat, tenaga, dan kreativitas, atau biasa dikenal dengan istilah kompetensi, akan sangat dibutuhkan oleh Perguruan Tinggi untuk mencapai tujuannya. Mereka memiliki peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan Perguruan Tinggi karena dengan perilakunya mereka dapat membentuk struktur Perguruan Tinggi, memanfaatkan teknologi, mengadakan tanggapan terhadap variasi dan tekanan lingkungan internal juga eksternal organisasi, serta pada akhirnya memberikan sumbangsih bagi tercapainya tujuan Perguruan Tinggi itu sendiri. Dengan kata lain maju atau mundurnya suatu Perguruan Tinggi ada di tangan mereka. *Talent* adalah unsur terbesar yang membentuk kekuatan SDM, unsur lainnya adalah pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) yang dapat diperoleh melalui proses pengembangan SDM. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimanakah bentuk pelaksanaan program pengembangan karir melalui *talent management* di UT, mengidentifikasi Seberapa besar pengaruh pelaksanaan Talent Manajemen untuk pengembangan karir pegawai di UT dan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan program pengembangan karir melalui *talent management* di UT. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah metode survei dengan menggunakan daftar pertanyaan (*kuesioner*) yang dibagikan kepada responden dan diolah dengan menggunakan alat analisis SEM. Hasil penelitian ini adalah Talent management berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir pegawai di Universitas Terbuka. Hal ini berarti semakin tinggi penerapan talent management semakin baik pengembangan karir pegawai di Universitas Terbuka. Variabel Talent Management yang paling berpengaruh terhadap Pengembangan Karir adalah Variabel Potensi. 25% responden menyatakan bahwa sistem pengembangan karir pegawai berdasarkan talenta tidak bisa diterapkan di UT dan 58 % responden menyatakan bahwa sistem pengembangan karir pegawai dapat diterapkan di UT. Dan untuk responden yang tidak menjawab (netral) sebesar 17%. Tantangan-tantangan yang dihadapi dalam mewujudkan sistem pengembangan karir berdasarkan talenta adalah Studi lanjut program studinya tidak berdasarkan keahlian yang pada akhirnya tidak relevan, keterbatasan antara keahlian yang dipersyaratkan dengan keahlian yang dimiliki pegawai, kualifikasi keilmuan, potensi diri dan pendidikan, diadakan pelatihan yang tepat, ketidak sesuaian talenta yang ada dengan bidang yang akan menjadi tempat berkarirnya, pembinaan talenta karyawan secara sistematis dan berkesinambungan, dapat merubah peta penempatan SDM yang ada saat ini, gairah dari para karyawan untuk mengembangkan keahliannya, fokus pimpinan/organisasi terhadap hal tersebut untuk menerapkannya, sarana dan prasarana.

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Semakin ketatnya tingkat persaingan Perguruan Tinggi di Indonesia mengakibatkan Perguruan Tinggi dihadapkan pada tantangan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya. Adapun salah satu caranya adalah dengan meningkatkan mutu dan kualitas para karyawannya. Para karyawan yang memiliki bakat, tenaga, dan kreativitas, atau biasa dikenal dengan istilah kompetensi, akan sangat dibutuhkan oleh Perguruan Tinggi untuk mencapai tujuannya. Mereka memiliki peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan Perguruan Tinggi karena dengan perilakunya mereka dapat membentuk struktur Perguruan Tinggi, memanfaatkan teknologi, mengadakan tanggapan terhadap variasi dan tekanan lingkungan internal juga eksternal organisasi, serta pada akhirnya memberikan sumbangsih bagi tercapainya tujuan Perguruan Tinggi itu sendiri. Dengan kata lain maju atau mundurnya suatu Perguruan Tinggi ada di tangan mereka.

Universitas Terbuka (UT) adalah perguruan tinggi pelopor yang menyelenggarakan pendidikan tinggi jarak jauh di Indonesia. Banyaknya penghargaan dan prestasi yang diraih UT, sehingga membawa UT terpilih sebagai pemimpin organisasi pendidikan tinggi jarak jauh di seluruh Asia (*Asian Association of Open Universities (AAOU)*) periode 2008-2010. Dan UT saat ini tergolong dalam *The Top Ten Mega University of the World* dengan jumlah mahasiswa UT sebesar 579.261 orang (website UT, Januari 2014).

Untuk terus mempertahankan prestasi yang sudah diraih UT, maka UT harus dapat terus mengelola karyawan yang memiliki kompetensi tinggi dan kinerja baik. Salah satu upaya untuk memperoleh, mengembangkan serta mempertahankan pegawai yang memiliki kompetensi tinggi dan kinerja yang baik yaitu melalui *Talent management*. *Talent Management* pada dasarnya merupakan suatu proses yang dilakukan oleh organisasi untuk menjawab kebutuhan tersebut. *Talent Management* tidak hanya berbicara mengenai pengembangan dan pengelolaan karir pegawai, namun juga bagaimana organisasi dapat menarik dan mengelola sumber daya manusia pilihannya. Pada lingkup yang lebih luas, *talent management* juga berarti bagaimana sebuah organisasi mengelola sumber dayanya mulai dari proses rekrutmen, penempatan pegawai, penilaian kinerja, pelatihan dan

pengembangan karir, sampai pegawai meninggalkan perusahaan (employee separation) sehingga pada akhirnya tujuan-tujuan organisasi dapat tercapai (Lewis, 2006).

Manajemen talenta merupakan hal yang penting dan diperhatikan sungguh-sungguh oleh banyak organisasi dan kelompok eksekutif senior yang memimpin organisasi tersebut (Smilansky, 2008). Pentingnya talenta sebagian besar disebabkan karena berkurangnya stabilitas dari kelompok eksekutif senior. Oleh karena itu sangatlah penting untuk memahami hubungan antara suatu strategi tertentu dengan jenis pemimpin yang cocok untuk membawa organisasi mencapai tujuannya.

Salah-satu kebutuhan utama yang dihadapi oleh demikian banyak pimpinan organisasi adalah mendapatkan, mengelola dan mempertahankan sumber daya manusia handal yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya. *Talent Management* merupakan pengembangan kapabilitas sekelompok kecil eksekutif yang bersifat eksklusif, mengingat para eksekutif yang sangat cakap ini memberikan manfaat yang sangat signifikan kepada lembaga atau organisasi (Smilansky, 2008).

Setiap eksekutif dalam sebuah lembaga atau organisasi pasti memiliki talenta yang dapat terkait dengan setiap orang. Begitupun dengan UT, manajemen talenta yang sistematis diawali dengan kejelasan mengenai standar kepemimpinan yang disyaratkan dalam bidang tersebut. Keberhasilan atau kegagalan setiap upaya manajemen talenta bergantung pada tingkat kepentingan yang ditetapkan untuk memiliki eksekutif-eksekutif terbaik yang ada di lingkungan UT. Namun kini, semakin sulit untuk menemukan dan mempertahankan pegawai bertalenta, sehingga penerapan program pengembangan karir melalui *talent management* di UT sangatlah penting untuk dapat menemukan orang-orang yang tepat untuk menduduki posisi yang ditawarkan dimasa mendatang, karena kaderisasi talent management adalah salah satu cara yang dapat dilakukan untuk memelihara dan menciptakan keunggulan organisasi. Diharapkan dengan mendapatkan pegawai yang bertalenta, maka UT memiliki kader-kader kepemimpinan baru yang dapat dipromosikan kelak untuk memimpin UT.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan hal tersebut, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah Talent Management berpengaruh terhadap pengembangan karir pegawai di UT?

2. Manakah diantara Variabel Talent Management yang paling berpengaruh terhadap pengembangan karir pegawai?
3. Apakah sistem pengembangan karir pegawai berdasarkan talenta dapat diterapkan di UT?
4. Tantangan apakah yang mempengaruhi pelaksanaan program pengembangan karir melalui *talent management* di UT?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi apakah Talent Management berpengaruh terhadap pengembangan karir pegawai di UT
2. Mengidentifikasi variabel Talent Management yang paling berpengaruh terhadap pengembangan karir pegawai
3. Mengidentifikasi apakah sistem pengembangan karir pegawai berdasarkan talenta dapat diterapkan di UT
4. Mengidentifikasi tantangan yang mempengaruhi pelaksanaan program pengembangan karir melalui *talent management* di UT.

### **1.4. Manfaat penelitian**

Manfaat penelitian ini adalah:

1. Bagi organisasi, hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi masukan bagi UT dalam mengembangkan karakter sumber daya manusia yang bertalenta, untuk disiapkan sebagai calon pemimpin masa depan di UT.
2. Bagi pegawai, diharapkan dapat meningkatkan kemampuan dan prestasi kerja untuk peningkatan karir pegawai.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. *Talent Management*

##### 2.1.1 Pengertian *Talent Management*

Dalam kamus bahasa Indonesia, *talent* adalah kecerdasan bawaan sejak lahir. Sedangkan *talent* dalam konteks karyawan berbakat didefinisikan sebagai kemampuan seseorang yang meliputi kelebihan fundamental, keterampilan, pengetahuan, pengalaman, kecerdasan, pengambilan keputusan, sikap, karakter, dorongan, serta kemampuan untuk belajar dan berkembang. (Michael, *et al.* 2001)

Frank, *et.al.* (2004) melihat *talent* sebagai: “Suatu indikator dari kapasitas untuk belajar dan juga kecepatan di mana seseorang dapat beradaptasi terhadap tantangan baru.” Sedangkan menurut Cheese (2008), *talent* berarti: “Sejumlah pengalaman, pengetahuan, keahlian, dan tingkah laku yang dimiliki dan dibawa oleh seseorang ke tempatnya bekerja.” Hal ini berarti bahwa *talent* merupakan sesuatu yang dimiliki oleh karyawan yang mampu meningkatkan kinerjanya sehingga dapat menjadi pendorong dibalik kontribusi mereka terhadap keberhasilan organisasi.

Istilah *talent* ini juga dapat berarti orang yang memiliki kemampuan dan kinerja superior sehingga layak untuk menempati posisi tertentu di organisasi. Seperti yang disebutkan oleh Goffee & Jones (2007):

*“Seseorang (karyawan) yang memiliki ide-ide, pengetahuan, dan keahlian yang luas, sehingga dapat memberikan mereka potensi untuk berkembang dalam kondisi yang tidak menguntungkan.”*

Tingkat *talent* yang tinggi akan mengarah pada tingkat fleksibilitas organisasional, produktivitas, dan profit yang tinggi pula. Scullion & Collings (2010) mengemukakan hasil penelitian yang dilakukan oleh *McKinsey & Company* mengenai survei kepada lebih dari 120 perusahaan dengan 12.000 orang eksekutif dan 27 perusahaan terkemuka. Survei tersebut menunjukkan bahwa mengelola *talent* secara baik akan mengarahkan pada kinerja perusahaan yang baik pula. Michaels, *et. al.* (2001) melihat rata-rata perusahaan yang melakukan pekerjaan dengan baik dalam menarik, mengembangkan dan memelihara manajer yang sangat bertalenta memperoleh *return* saham 22 poin 14 persen lebih tinggi. Hasil penelitian tersebut mengindikasikan pentingnya *talent* ini sebagai kontribusi bagi keberhasilan organisasi.

*Talent* yang dimiliki seorang karyawan dapat melibatkan semua jenis elemen, mulai dari kualifikasi pendidikan dan keterampilan, pengalaman sebelumnya, kekuatan diketahui dan pelatihan tambahan yang telah dilakukan, sampai kepada kemampuan, potensi dan motif, kualitas dan kepribadian mereka. Oleh karenanya, sudah menjadi kewajiban setiap perusahaan untuk menganalisa dan mengembangkan *talent* yang dimiliki oleh setiap karyawannya. *Talent* adalah unsur terbesar yang membentuk kekuatan SDM, unsur lainnya adalah pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) yang dapat diperoleh melalui proses pengembangan SDM.

Berdasarkan pengertian Talent Management menurut beberapa ahli, maka variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah variabel kemampuan untuk belajar dan berkembang, keterampilan, karakter pribadi, tingkah laku, pengalaman, kecerdasan dan pengambilan keputusan

### **2.1.2 Tujuan *Talent Management***

Menurut Smilansky (2008), tujuan dari manajemen talenta adalah:

1. Untuk mengembangkan tim unggulan yang terbaik dalam kondisi bisnis yang penuh persaingan.
2. Untuk memperoleh calon pengganti untuk posisi kunci eksekutif.
3. Untuk memungkinkan adanya saling pengisian antareksekutif dari berbagai latar belakang fungsional, geografis, dan bisnis, sehingga dapat mengembangkan inovasi dan memanfaatkan sebaik mungkin sumber daya internal yang ada dalam perusahaan.
4. Untuk mengembangkan peluang-peluang karir yang diperlukan, yang dapat mempertahankan dan menarik eksekutif terbaik.
5. Untuk membangun budaya yang mampu mendorong eksekutif terbaik menunjukkan kinerjanya di puncak potensinya.
6. Untuk memastikan adanya peluang-peluang bagi karyawan yang paling bertalenta untuk dapat meningkat dengan cepat dari tingkat bawah perusahaan menuju tingkat atas.
7. Agar dapat mempromosikan adanya keragaman eksekutif (berdasarkan jenis kelamin, latar belakang etnis, dan usia) dalam posisi kunci, yang mencerminkan karakteristik pelanggan dan kelompok talenta yang luas.
8. Untuk dapat menyusun proses asesmen karyawan berpotensi yang hasilnya melebihi perspektif manajer karyawan tersebut.

9. Untuk membangun rasa memiliki perlunya karyawan bertalenta baik, membuka peluang yang tidak terbatas bagi karyawan yang istimewa, dan mengembangkan karyawan untuk kepentingan perusahaan.

Dengan ragam tujuan pelaksanaan manajemen talenta, kunci dari manajemen talenta adalah upaya untuk memahami bagaimana manajemen talenta cocok dan selaras dengan keseluruhan upaya serta fungsi SDM untuk meningkatkan kinerja perusahaan ataupun organisasi.

### **2.1.3 Kelompok Talenta (Talent Pools)**

Salah satu model *talent management* ialah *talent reservoir* atau *talent pool*. Disebut demikian karena ditujukan untuk membuat *pool* (penampungan) karyawan yang memiliki *talent* yang tinggi untuk mendukung organisasi saat ini dan yang akan datang. *Talent pool* sendiri menurut Brown & Hasketh (2004) adalah: “karyawan atau kelompok karyawan yang memenuhi kriteria dan telah lulus seleksi sebagai kandidat untuk rencana pengisian posisi-posisi kunci.” Berger & Berger (2008) melihat ada tiga komponen dalam *talent pool*, yaitu:

- Mendesain dan membangun sebuah *talent reservoir*;
- Membuat *talent reservoir* dalam bentuk paket *software* (piranti lunak);
- Mengimplementasikan proses *talent reservoir* yang terintegrasi.

Menurut Isukapally Jr. (2009), manajemen *talent pool* merupakan sebuah tantangan tersendiri bagi perusahaan. Hal ini dikarenakan menemukan, menarik, membangun, dan memelihara *talent* yang baik membutuhkan keterlibatan sebagian besar unit-unit perusahaan dan setelah menemukan *talent* yang baik, hal yang harus dilakukan adalah memeliharanya.

Dalam banyak kasus, *talent pool* bersifat *bottom-up*. Kandidat yang potensinya tinggi dipersiapkan untuk promosi yang mungkin ditempatkan dalam *talent pool*. Namun, hal ini bukan berarti bahwa orang-orang yang masuk *talent pool* akan pasti menerima promosi. Organisasi hanya berkomitmen untuk membantu mempersiapkan diri mereka untuk mengkualifikasi tingkat tanggung jawab yang lebih tinggi. Bila berhasil, ketika terdapat posisi lowong, maka organisasi akan memiliki suatu *pool* yang terdiri atas kandidat internal yang siap untuk memenuhi tantangan.

#### 2.1.4 Mengelola *Talent Management* Yang Efektif

Untuk mengoptimalkan kemampuan dalam mencapai keunggulan yang langgeng, organisasi harus memiliki *talent management* yang proaktif dan memiliki cara yang sistematis untuk melakukan aktivitas-aktivitas *talent management* tersebut. Berger & Berger (2008) berpendapat bahwa untuk memiliki *talent management* yang proaktif dan sistematis, organisasi harus memiliki fokus kepada tiga hal, yaitu:

- 1) Melakukan identifikasi, seleksi, pengembangan, dan mempertahankan para *superkeeper*.  
*Superkeeper* merupakan kelompok karyawan yang jumlahnya sangat kecil, namun dapat menunjukkan kinerja yang superior sehingga dapat mengilhami karyawan lainnya untuk mencapai kinerja yang superior juga yang berdampak kepada terwujudnya kompetensi inti dan nilai-nilai organisasi.
- 2) Mengidentifikasi dan mengembangkan karyawan yang berkualitas tinggi sebagai kader pengganti pemegang jabatan pada posisi-posisi (jabatan-jabatan) kunci yang diperlukan untuk mendukung keberhasilan organisasi saat ini dan yang akan datang.
- 3) Melakukan klasifikasi dan investasi setiap karyawan berdasarkan realisasi dan/atau potensi kontribusinya kepada organisasi. Karyawan sendiri dapat diklasifikasikan sebagai berikut:
  - *Superkeeper*, yaitu kelompok karyawan yang mampu mencapai kinerja jauh melebihi yang diharapkan;
  - *Keeper*, yaitu kelompok karyawan yang mampu mencapai kinerja melebihi yang diharapkan;
  - *Solid citizen*, yaitu kelompok karyawan yang kinerjanya sesuai dengan yang diharapkan;
  - *Misfil*, kelompok karyawan yang kinerjanya dibawah yang diharapkan.

Dalam melaksanakan *talent management*, perusahaan perlu untuk mengelola karyawan-karyawannya yang memiliki kinerja yang tinggi. Untuk melaksanakan hal tersebut bukanlah hal yang mudah. Seperti yang dikemukakan Brown & Hesketh (2004):

*“Little short of a cultural revolution is required in the way organizations utilize the talents and capability of graduates and to meet the expectations of the latterfor interesting and meaningful work. But the way companies organize their human resources and especially their approach to graduate recruitment cannot be explained*

*solely as a functional issue of making sure that there are people with the appropriate knowledge and skills to fulfil the strategic mission of the organization."*

Oleh karena itu, menurut Wellins, *et. al.* (2010), untuk menghasilkan *talent management* yang efektif diperlukan komponen kunci sebagai berikut:

- 1) Kejelasan antara strategi bisnis organisasi saat ini dan yang akan datang;
- 2) Mengidentifikasi jarak antara *talent* yang ada dengan *talent* yang dibutuhkan untuk membawa kesuksesan bisnis;
- 3) *Talent management* yang ada juga harus diintegrasikan dengan strategi dan perencanaan bisnis;
- 4) Keputusan perekrutan dan promosi yang akurat;
- 5) Keterkaitan antara tujuan individu dan tim untuk menghasilkan tujuan yang sama dan menghasilkan harapan yang jelas serta *feedback* untuk mengatur kinerja;
- 6) Mengembangkan *talent* untuk meningkatkan kinerja pada posisi yang ada, sebagaimana ketersediaan untuk transisi ke tingkat selanjutnya;
- 7) Fokus tidak hanya pada strategi talenta itu sendiri, tetapi juga elemen-elemen yang dibutuhkan untuk mencapai kesuksesan;
- 8) Dampak terhadap bisnis dan pengukuran keefektifan tenaga kerja selama dan setelah implementasi.

Dalam mengimplementasikan *talent management*, perusahaan perlu memiliki alat-alat untuk mewujudkannya. Berdasarkan Berger & Berger (2008), ada empat langkah untuk menghasilkan alat-alat tersebut, yaitu:

1. Mengembangkan alat dan skala *assessment*
  - a) Menyusun definisi kompetensi dan skala pengukurannya;
  - b) Mengembangkan sistem evaluasi kinerja dan skala pengukurannya;
  - c) Mengembangkan perkiraan potensi *talent* dan skala pengukurannya;
  - d) Mengaplikasikan skala pengukuran tersebut pada setiap pekerjaan.
2. Mengembangkan alat pelatihan dan pengembangan
  - a) Menyusun petunjuk pelaksanaan pembimbingan (*coaching*);
  - b) Menyusun direktori program pelatihan dan pengembangan yang terkait dengan kompetensi;
  - c) Menyusun direktori buku yang terkait dengan pengembangan setiap jenis kompetensi
3. Melakukan evaluasi setiap karyawan dengan alat-alat tersebut

#### 4. Menyiapkan rencana tindakan

- a) Menyusun ikhtisar kekuatan karyawan;
- b) Menyusun formulir dan rencana pengembangan kompetensi yang merupakan talenta individu

### **2.2. Pengembangan Karir**

Menurut Nawawi (2001) pengembangan karir diartikan sebagai kegiatan manajemen sumber daya manusia pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektifitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi /perusahaan. Pelaksanaan pekerjaan yang semakin baik dan meningkat

berpengaruh langsung pada peluang bagi seorang pekerja untuk memperoleh posisi /jabatan yang diharapkan.

Menurut Rivai (2004) mengatakan pengembangan karir adalah merupakan proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Upaya karyawan untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan dimasa mendatang.

Pengembangan karir karyawan dapat dilakukan melalui dua cara yaitu diklat dan non diklat. Beberapa contoh pengembangan karir melalui cara diklat adalah member kesempatan sekolah kepada karyawannya, baik dalam maupun di luar negeri, menyekolahkan karyawan (didalam atau di luar negeri), atau memberikan pelatihan sambil bekerja. Sedangkan contoh pengembangan karir non diklat adalah member penghargaan atau hukuman kepada karyawan, mempromosikan karyawan ke jabatan yang lebih tinggi, atau merotasi karyawan ke jabatan lain yang setara dengan jabatan semula. (Yusuf & Suwarno, 2011)

Pada penelitian ini, variabel pengembangan karir yang digunakan adalah promosi jabatan, apakah pegawai yang bertalenta nantinya akan dipromosikan untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi atau tidak.

### **2.3 Penelitian Terdahulu**

Hasil-hasil penelitian terdahulu telah membahas aplikasi teori di bidang sumber daya manusia yang dilakukan oleh perusahaan. Topik-topik tersebut antara lain membahas mengenai definisi manajemen talenta serta faktor-faktor yang mempengaruhi program manajemen talenta yang efektif.

Marizha (2009) dalam penelitiannya yang berjudul *The Effect Of Talent Management Perceived Organizational Support On Employee Engagament* memperoleh hasil bahwa terdapat hubungan signifikan dan positif antara *talent management* dan *perceived organizational support* terhadap *employee engagement*.

Yahya (2009) dalam penelitiannya yang berjudul Tinjauan Terhadap Sistem dan Praktek Implementasi Pengembangan Eksekutif Bertalenta ditemukan bahwa proses seleksi yang ada ternyata belum mampu menghasilkan *talent pool executive* yang secara *in-class* telah dilakukan dengan sangat baik, namun ternyata efektifitas pengembangan eksekutif justru terletak pada pengembangan *non-in-class*. Selain itu, dalam proses evaluasi ditemukan bahwa eksekutif bertalenta yang dihasilkan selama ini ternyata belum memenuhi harapan manajemen terhadap mereka.

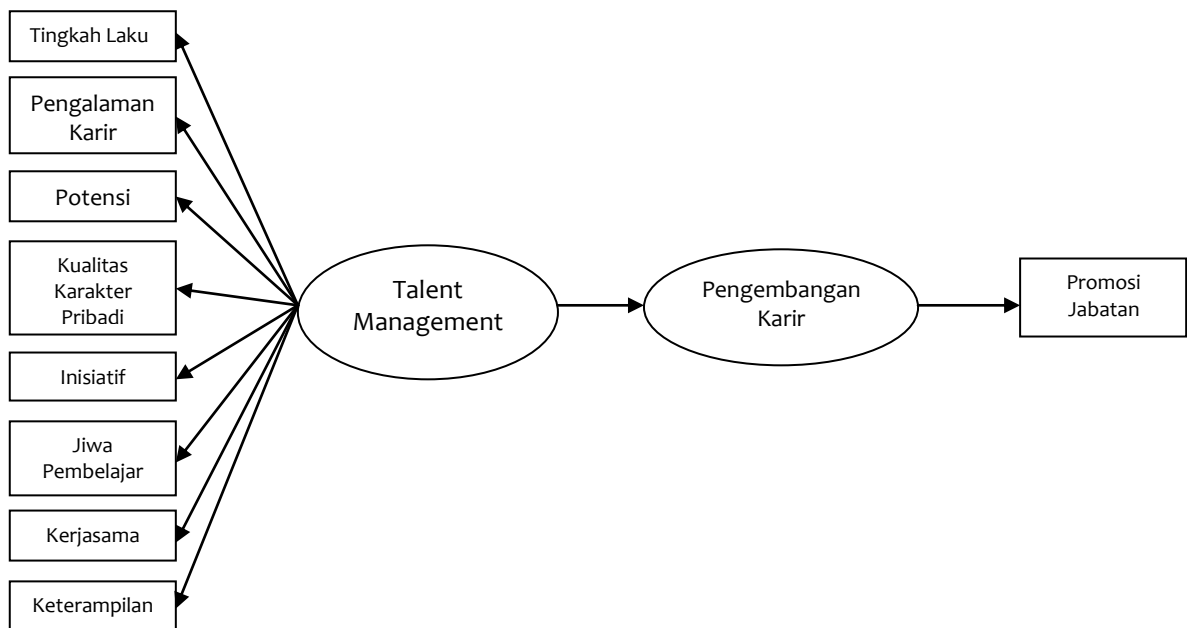
## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Kerangka Pemikiran Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis bagaimana pengaruh *talent management* terhadap pengembangan karir karyawan Universitas Terbuka. Dengan mengetahui bagaimana mengembangkan *talent management* bagi karyawan UT, diharapkan mampu menjadi masukan bagi UT dalam mengembangkan karakter sumber daya manusia yang bertalenta, untuk disiapkan sebagai calon pemimpin masa depan di UT

Untuk memperoleh pengaruh antara talent management dan pengembangan karir, dilakukan analisis lebih lanjut dengan menggunakan Structural Equation Modelling (SEM). SEM merupakan teknik analisis multivariat yang menggabungkan model pengukuran (analisis faktor konfirmatori) dengan model struktural. Kerangka penelitian ini adalah sebagaimana disajikan pada gambar berikut :



Gambar 1 Kerangka Penelitian



### 3.2 Operasional Variabel

*Talent management* adalah sebagai suatu proses komprehensif dan dinamis untuk mengembangkan sekumpulan manusia berpotensi tertinggi dalam organisasi melalui pengembangan yang searah dan terintegrasi, yang pratiknya dilakukan para pemimpin yang terkait dalam perusahaan, berkaitan dengan aktivitas menarik pegawai yang memiliki talenta, menyeleksi, mengembangkannya dan memeliharanya.

Pengembangan karir diartikan sebagai kegiatan manajemen sumber daya manusia pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektifitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi /perusahaan (Nawawi, 2001). Operasional variabel tersusun dalam tabel dibawah ini :

Tabel 1 Tabel Operasional Variabel

NO	Variabel	Dimensi	INDIKATOR
1	Talent Management	Tingkah Laku	<ul style="list-style-type: none"><li>• Waktu</li><li>• Disiplin</li><li>• Perencanaan kerja</li><li>• Inisiatif</li><li>• Potensi diri</li><li>• Perubahan sikap positif</li><li>• Simpatik</li><li>• Teladan</li><li>• Membedakan hak dan kewajiban</li><li>• Kreatif dan inovatif</li><li>• Berjiwa besar dan berlapang dada</li></ul>
		Pengalaman karir	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rekam jejak pekerjaan</li><li>• Penguasaan pekerjaan</li><li>• Kemampuan membuat kebijakan</li><li>• Kesesuaian bidang</li></ul>
		Potensi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kemampuan mengambil keputusan</li><li>• Penyesuaian diri</li><li>• Teliti dan tekun</li><li>• Kecerdasan matematis logis</li><li>• Menangkap peluang</li><li>• Berani menghadapi tantangan</li></ul>

NO	Variabel	Dimensi	INDIKATOR
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepedulian</li> <li>• Hubungan sosial</li> <li>• Pengenalan diri</li> <li>• Perubahan positif</li> <li>• Sikap positif</li> <li>• Pengembangan staf</li> </ul>
		Kualitas Karakter Pribadi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perhatian</li> <li>• Motivator</li> <li>• Dapat dipercaya</li> <li>• Percaya diri</li> <li>• Berfikir analitis</li> <li>• Jujur</li> <li>• Adil</li> <li>• Berwawasan luas</li> <li>• Berani bersikap</li> <li>• Teguh</li> <li>• Konsisten</li> <li>• imajinatif</li> </ul>
		Inisiatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penyelesaian masalah</li> <li>• Berani mengambil risiko</li> <li>• Harapan yang baik</li> <li>• Mengeluarkan ide</li> <li>• Memperbaiki diri</li> <li>• Orientasi maju</li> <li>• Bertindak cepat</li> </ul>
		Jiwa pembelajar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemauan belajar</li> <li>• Mengetahui kelemahan diri</li> <li>• Pengembangan diri</li> </ul>
		Kerjasama	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerjasama</li> <li>• Menerima masukan</li> <li>• Menghargai bawahan</li> </ul>
		Keterampilan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keterampilan berinteraksi</li> <li>• Keterampilan teknis</li> <li>• Tingkat Pendidikan</li> <li>• Perencanaan, pengorganisasian dan pengontrolan</li> <li>• Pengendalian diri</li> <li>• Mengelola konflik</li> </ul>
2	Pengembangan Karir		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promosi jabatan</li> </ul>

### **3.3 Penentuan Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini mengenai potret *talent management* terhadap pengembangan karir pegawai dilaksanakan di Universitas Terbuka (UT) dengan alamat Jalan Cabe Raya Pondok Cabe Tangerang Selatan 15418. Penelitian ini dilakukan pada bulan Maret-November 2014.

### **3.4 Jenis dan Sumber Data**

Data penelitian meliputi data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari objek penelitian dengan menggunakan daftar pertanyaan (kuesioner). Data sekunder diperoleh dari tinjauan kepustakaan maupun literatur-literatur terkait yang diperlukan untuk menunjang penelitian ini.

### **3.5 Populasi dan Sampel Penelitian**

#### **Populasi Penelitian**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono 2008). Dalam penelitian ini populasi adalah seluruh pegawai yang berada di lingkungan UT. Banyaknya populasi adalah 854 Pegawai.

#### **Sampel Penelitian**

Sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 155 Responden. Jumlah sampel mengacu pada pernyataan Gay yang menyatakan bahwa penelitian yang bersifat deskriptif, maka ukuran sampel minimal sebanyak 10% dari populasi dan untuk populasi yang relatif kecil minimal sebesar 20% dari populasi, sedangkan penelitian yang bersifat deskriptif korelasional maka ukuran sampel minimal sebanyak 30 subyek (Umar 2008).

### **3.6 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah metode survei dengan menggunakan daftar pertanyaan (*kuesioner*) yang dibagikan kepada responden. Teknik ini digunakan untuk mengumpulkan data primer guna menguji fakta, persepsi dan sikap responden mengenai bagaimana pengembangan karir pegawai melalui *talent management*. Kuesioner ini berisi pertanyaan-pertanyaan tertutup yang jawabannya sudah ditentukan terlebih dahulu sehingga responden hanya memilih alternatif jawaban yang tersedia.

### 3.7 Metode Pengolahan Data dan Analisis Data

#### 3.7.1 Uji Validitas Instrumen

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkatan-tingkatan kevalidan atau kesahihan suatu kuesioner. Sebuah kuesioner dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Untuk mengetahui validitas instrumen, penelitian ini menggunakan korelasi *Product Moment*. (Purwanto 2007).

$$r = \frac{N \left( \sum_{i=1}^N X_i Y_i \right) - \left( \sum_{i=1}^N X_i \sum_{i=1}^N Y_i \right)}{\sqrt{\left[ N \sum_{i=1}^N X_i^2 - \left( \sum_{i=1}^N X_i \right)^2 \right] \left[ N \sum_{i=1}^N Y_i^2 - \left( \sum_{i=1}^N Y_i \right)^2 \right]}}$$

Keterangan

$r$  : koefisien korelasi product momen

$X$  : skor tiap pertanyaan/ item

$Y$  : skor total

$N$  : jumlah responden

Dalam Nisfiannoor (2009), menyatakan bahwa valid atau tidaknya butir adalah sama dengan fungsi yang dinyatakan oleh daya butir. Penggunaan patokan 0.2 untuk menyatakan bahwa butir telah valid dapat dilihat pada beberapa rujukan kriteria empirik berikut :

Penulis :

Crocker and Algina (1986) :  $\text{piA} = 0.2$

Nunnally (1970) :  $\text{piA} = 0.2$

Aiken (1994) :  $\text{piA} = 0.2$

Mehrens and Lehman (1991) :  $\text{piA} = 0.2$

Henning (1987) :  $\text{piA} = 0.25$

#### 3.7.2 Uji Reliabilitas Instrumen

Uji reliabilitas adalah pernyataan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten bila alat ukur tersebut digunakan berulang kali, atau suatu uji yang menunjukkan sejauh

mana pengukuran ini dapat memberikan hasil yang relatif tidak beda bila dilakukan pengulangan pengukuran terhadap subyek yang sama. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan rumus Alpha atau *Cronbach's Alpha*. dengan menggunakan rumus sebagai berikut (Arikunto 2006)

$$r_{11} = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan:

$r_{11}$  : reliabilitas kuesioner

$k$  : banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$  : jumlah variansi butir

$\sigma_t^2$  : variansi total

Kriteria yang digunakan dalam reliabilitas ini adalah semakin besar nilai dari  $r_{11}$  maka reliabilitas suatu tes makin tinggi (Arikunto 2006). Untuk menginterpretasikan reliabilitas suatu tes digunakan kriteria sebagai berikut.

1. Bila  $r_{11}$  antara 0.8 – 1.0 berarti reliabilitas tersebut baik
2. Bila  $r_{11}$  antara 0.6 – 0.8 berarti reliabilitas tersebut diterima
3. Bila  $r_{11}$  antara 0.4 – 0.6 berarti reliabilitas tersebut cukup
4. Bila  $r_{11}$  antara 0.2 – 0.4 berarti reliabilitas tersebut rendah
5. Bila  $r_{11}$  antara 0.0 – 0.2 berarti reliabilitas tersebut agak rendah

### 3.7.3 Metode Pengolahan Data

Perolehan data primer yang bersumber dari kuesioner yang sudah diisi oleh responden tergolong ke dalam data kualitatif yang tidak memiliki nilai nominal, sehingga dibutuhkan proses pengkuantitatifan data yang berasal dari data kualitatif. Hal ini dilakukan dengan menggunakan Skala Likert. Skala Likert dikembangkan oleh Rensis Likert serta banyak digunakan dalam riset-riset Sumber Daya Manusia (SDM) yang menggunakan metode survei untuk mengukur persepsi karyawan (Istijanto 2005).

Skala Likert yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas lima pilihan sikap alternatif, yaitu :

Tabel 2 Skala Likert dan bobot nilai jawaban responden

No	Jawaban	Bobot
1	SP = Sangat Penting	2
2	P = Penting	1
3	TT = Tidak Tahu	0
4	TP = Tidak Penting	-1
5	STP = Sangat Tidak Penting	-2

Skala ini mengukur tingkat penting atau tidak penting bagi responden terhadap serangkaian pernyataan yang mengukur suatu objek. Skala Likert banyak digunakan dalam riset-riset SDM untuk mengukur sikap karyawan, persepsi karyawan, tingkat kepuasan karyawan, atau mengukur perasaan karyawan yang lain. Skala Likert yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan lima kategori, sebab dipandang bisa mewakili tingkat intensitas penilaian responden dengan baik, penggunaan kategori yang terlalu banyak seringkali justru membingungkan responden (Zikmund dalam Istijanto, 2005).

### 3.7.4 Metode Analisis Data

#### Analisis SEM

Berdasarkan rancangan penelitian yang ada, maka penelitian ini menggunakan model analisis SEM (*Structure Equation Modelling*). Model SEM merupakan suatu teknik statistik yang mampu menganalisis variabel laten, variabel indikator dan kesalahan pengukuran secara langsung. Dengan SEM dapat dianalisis hubungan antara variabel laten dengan variabel indikatornya, hubungan antara variabel laten yang satu dengan variabel laten yang lain, juga mengetahui besarnya kesalahan pengukuran. Di samping hubungan kausal searah, SEM juga memungkinkan kita menganalisis hubungan dua arah yang sering kali muncul dalam ilmu sosial.

Variabel indikator pada penelitian ini menggunakan data yang diambil dari sampel perusahaan. Karena indikator dalam penelitian ini merupakan indikator reflektif atau indikator efek, yaitu indikator yang dianggap dipengaruhi oleh konstruk laten, atau indikator yang dianggap merefleksikan atau merepresentasikan konstruk laten maka penelitian ini menggunakan program LISREL .

## Prosedur SEM

Menurut Wijanto (2008), secara umum ada lima tahap dalam prosedur SEM, yaitu spesifikasi model, identifikasi model, estimasi model, uji kecocokan model, dan respesifikasi model; berikut penjabarannya.

### 1. Spesifikasi Model (*Model Specification*)

Pada tahap ini, spesifikasi model yang dilakukan oleh peneliti meliputi:

- a. mengungkapkan sebuah konsep permasalahan peneliti yang merupakan suatu pertanyaan atau dugaan hipotesis terhadap suatu masalah.
- b. mendefinisikan variabel-variabel yang akan terlibat dalam penelitian dan mengkategorikannya sebagai variabel eksogen dan variabel endogen.
- c. menentukan metode pengukuran untuk variabel tersebut, apakah bisa diukur secara langsung (*measurable variable*) atau membutuhkan variabel manifest (*manifest variabel* atau indikator-indikator yang mengukur konstruk laten).
- d. mendefinisikan hubungan kausal struktural antara variabel (antara variabel eksogen dan variabel endogen), apakah hubungan strukturalnya *recursive* (searah,  $X \rightarrow Y$ ) atau *nonrecursive* (timbang balik,  $X \leftrightarrow Y$ ).
- e. langkah optional, yaitu membuat diagram jalur hubungan antara konstruk laten dan konstruk laten lainnya beserta indikator-indikatornya.

Langkah ini dimaksudkan untuk memperoleh visualisasi hubungan antara variabel dan akan mempermudah dalam pembuatan program LISREL.

### 2. Identifikasi Model (*Model Identification*)

Untuk mencapai identifikasi model dengan kriteria *over-identified model* (penyelesaian secara iterasi) pada program LISREL dilakukan penentuan sebagai berikut:

- a. untuk konstruk laten yang hanya memiliki satu indikator pengukuran, maka koefisien faktor loading (*lamda*,  $\lambda$ ) ditetapkan 1 atau membuat *error variance* indikator pengukuran tersebut bernilai nol.
- b. untuk konstruk laten yang hanya memiliki beberapa indikator pengukuran (lebih besar dari 1 indikator), maka ditetapkan salah satu koefisien faktor loading (*lamda*,  $\lambda$ ) bernilai 1. Penetapan nilai *lamda* = 1 merupakan justifikasi dari peneliti tentang indikator yang dianggap paling mewakili konstruk laten tersebut. Indikator tersebut disebut juga sebagai *variable reference*.

Jika tidak ada indikator yang diprioritaskan (ditetapkan), maka *variable reference* akan diestimasi didalam proses estimasi model.

### 3. Estimasi Model (*Model Estimation*)

Pada proses estimasi parameter, penentuan metode estimasi ditentukan oleh uji Normalitas data. Jika Normalitas data terpenuhi, maka metode estimasi yang digunakan adalah metode *maximum likelihood* dengan menambahkan inputan berupa *covariance matrix* dari data pengamatan. Bollen (1989) diacu oleh Wijanto (2008) menyarankan beberapa alternatif ketika terjadi *non-normality* atau *excessive kurtosis*, yaitu :

- a. Mentransformasikan variabel sedemikian rupa sehingga mempunyai multinormalitas yang lebih baik dan menghilangkan kurtosis yang berlebihan
- b. Menyediakan penyesuaian pada uji statistik dan kesalahan standar biasa sedemikian sehingga hasil modifikasi uji signifikan dari *scale free* adalah secara asimptotis benar.
- c. Menggunakan *bootstrap resampling procedures*.
- d. Menggunakan estimator alternatif yang menerima ketidaknormalan dan estimator tersebut *asymptotically efficient*. *Weighted Least Square* (WLS) estimator adalah salah satu di antara metode tersebut.

### 4. Uji Kecocokan Model

Menurut Hair *et al.* (1998), SEM tidak mempunyai uji statistik tunggal terbaik yang dapat menjelaskan kekuatan dalam memprediksi sebuah model. Sebagai gantinya, peneliti mengembangkan beberapa kombinasi ukuran kecocokan model yang menghasilkan tiga perspektif, yaitu ukuran kecocokan model keseluruhan, ukuran kecocokan model pengukuran, dan ukuran kecocokan model struktural.

Langkah pertama adalah memeriksa kecocokan model keseluruhan. Ukuran kecocokan model keseluruhan dibagi dalam tiga kelompok sebagai berikut:

- 1) Ukuran kecocokan mutlak (*absolute fit measures*), yaitu ukuran kecocokan model secara keseluruhan (model struktural dan model pengukuran) terhadap matriks korelasi dan matriks kovarians. Uji kecocokan tersebut meliputi:

#### a. Uji Kecocokan *Chi-Square*

Uji kecocokan ini mengukur seberapa dekat antara *implied covariance matrix* (matriks kovarians hasil prediksi) dan *sample covariance matrix* (matriks kovarians dari sampel data). Hipotesis yang digunakan adalah  $H_0: \Sigma = \Sigma(\theta)$  ;  $H_1: \Sigma \neq \Sigma(\theta)$  , dengan



$\Sigma$  adalah matriks kovarians sampel sedangkan  $\Sigma(\theta)$  adalah matriks kovarians hasil prediksi dari model. Dalam prakteknya, *P-value* diharapkan bernilai lebih besar sama dengan 0,05 agar  $H_0$  dapat diterima yang menyatakan bahwa model adalah baik.

Pengujian *Chi-square* sangat sensitif terhadap ukuran data. Yamin dan Kurniawan (2009) menganjurkan untuk ukuran sampel yang besar (lebih dari 200), uji ini cenderung untuk menolak  $H_0$ . Namun sebaliknya untuk ukuran sampel yang kecil (kurang dari 100), uji ini cenderung untuk menerima  $H_0$ . Oleh karena itu, ukuran sampel data yang disarankan untuk diuji dalam uji *Chi-square* adalah sampel data berkisar antara 100 – 200.

**b. *Goodness-Of-Fit Index (GFI)***

Ukuran GFI pada dasarnya merupakan ukuran kemampuan suatu model menerangkan keragaman data. Nilai GFI berkisar antara 0 – 1. Sebenarnya, tidak ada kriteria standar tentang batas nilai GFI yang baik. Namun bisa disimpulkan, model yang baik adalah model yang memiliki nilai GFI mendekati 1. Dalam prakteknya, banyak peneliti yang menggunakan batas minimal 0,9.

**c. *Root Mean Square Error (RMSR)***

RMSR merupakan residu rata-rata antar matriks kovarians/korelasi teramati dan hasil estimasi. Nilai  $RMSR < 0,05$  adalah *good fit*.

**d. *Root Mean Square Error Of Approximation (RMSEA)***

RMSEA merupakan ukuran rata-rata perbedaan per *degree of freedom* yang diharapkan dalam populasi. Nilai  $RMSEA < 0,08$  adalah *good fit*, sedangkan Nilai  $RMSEA < 0,05$  adalah *close fit*.

**e. *Expected Cross-Validation Index (ECVI)***

Ukuran ECVI merupakan nilai pendekatan uji kecocokan suatu *model* apabila diterapkan pada data lain (validasi silang). Nilainya didasarkan pada perbandingan antarmodel. Semakin kecil nilai, semakin baik.

**f. *Non-Centrality Parameter (NCP)***

NCP dinyatakan dalam bentuk spesifikasi ulang *Chi-square*. Penilaian didasarkan atas perbandingan dengan model lain. Semakin kecil nilai, semakin baik.

- 2) Ukuran kecocokan incremental (*incremental/relative fit measures*), yaitu ukuran kecocokan model secara relatif, digunakan untuk perbandingan model yang diusulkan dengan model dasar yang digunakan oleh peneliti. Uji kecocokan tersebut meliputi:

**a. *Adjusted Goodness-Of-Fit Index (AGFI)***

Ukuran AGFI merupakan modifikasi dari GFI dengan mengakomodasi *degree of freedom* model dengan model lain yang dibandingkan.  $AGFI \geq 0,9$  adalah *good fit*, sedangkan  $0,8 \leq AGFI < 0,9$  adalah *marginal fit*.

**b. *Tucker-Lewis Index (TLI)***

Ukuran TLI disebut juga dengan *non normed fit index (NNFI)*. Ukuran ini merupakan ukuran untuk perbandingan antarmodel yang mempertimbangkan banyaknya koefisien di dalam model.  $TLI \geq 0,9$  adalah *good fit*, sedangkan  $0,8 \leq TLI < 0,9$  adalah *marginal fit*.

**c. *Normed Fit Index (NFI)***

Nilai NFI merupakan besarnya ketidakcocokan antara model target dan model dasar. Nilai NFI berkisar antara 0 – 1.  $NFI \geq 0,9$  adalah *good fit*, sedangkan  $0,8 \leq NFI < 0,9$  adalah *marginal fit*.

**d. *Incremental Fit Index (IFI)***

Nilai IFI berkisar antara 0 – 1.  $IFI \geq 0,9$  adalah *good fit*, sedangkan  $0,8 \leq IFI < 0,9$  adalah *marginal fit*.

**e. *Comparative Fit Index (CFI)***

Nilai CFI berkisar antara 0 – 1.  $CFI \geq 0,9$  adalah *good fit*, sedangkan  $0,8 \leq CFI < 0,9$  adalah *marginal fit*.

**f. *Relative Fit Index (RFI)***

Nilai RFI berkisar antara 0 – 1.  $RFI \geq 0,9$  adalah *good fit*, sedangkan  $0,8 \leq RFI < 0,9$  adalah *marginal fit*.

- 3) Ukuran kecocokan parsimoni (*parsimonious/adjusted fit measures*), yaitu ukuran kecocokan yang mempertimbangkan banyaknya koefisien didalam model. Uji kecocokan tersebut meliputi:

**a. *Parsimonious Normed Fit Index (PNFI)***

Nilai PNFI yang tinggi menunjukkan kecocokan yang lebih baik. PNFI hanya digunakan untuk perbandingan model alternatif.

**b. *Parsimonious Goodness-Of-Fit Index (PGFI)***

Nilai PGFI merupakan modifikasi dari GFI, dimana nilai yang tinggi menunjukkan model lebih baik digunakan untuk perbandingan antarmodel.

**c. *Akaike Information Criterion (AIC)***

Nilai positif lebih kecil menunjukkan parsimoni lebih baik digunakan untuk perbandingan antarmodel.

**d. Consistent Akaike Information Criterion (CAIC)**

Nilai positif lebih kecil menunjukkan parsimoni lebih baik digunakan untuk perbandingan antarmodel.

**e. Criteria N (CN)**

Estimasi ukuran sampel yang mencukupi untuk menghasilkan *adequate model fit* untuk *Chi-squared*. Nilai CN > 200 menunjukkan bahwa sebuah model cukup mewakili sampel data.

Setelah evaluasi terhadap kecocokan keseluruhan model, langkah berikutnya adalah memeriksa kecocokan model pengukuran dilakukan terhadap masing-masing konstruk laten yang ada didalam model.

Pemeriksaan terhadap konstruk laten dilakukan terkait dengan pengukuran konstruk laten oleh variabel manifest (indikator). Evaluasi ini didapatkan ukuran kecocokan pengukuran yang baik apabila:

1. Nilai *t*-statistik muatan faktornya (*faktor loading*-nya) lebih besar dari 1,96 (*t*-tabel).
2. *Standardized faktor loading (completely standardized solution LAMBDA)*  $\geq 0,5$ .

Setelah evaluasi terhadap kecocokan pengukuran model, langkah berikutnya adalah memeriksa kecocokan model struktural. Evaluasi model struktural berkaitan dengan pengujian hubungan antarvariabel yang sebelumnya dihipotesiskan. Evaluasi menghasilkan hasil yang baik apabila:

1. Koefisien hubungan antarvariabel tersebut signifikan secara statistik (*t*-statistik  $\geq 1,96$ ).
2. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) mendekati 1. Nilai  $R^2$  menjelaskan seberapa besar variabel eksogen yang dihipotesiskan dalam persamaan mampu menerangkan variabel endogen.

**5. Respesifikasi Model (*Respesification*)**

Apabila model yang dihipotesiskan belum mencapai model yang *fit*, maka peneliti bisa melakukan respesifikasi model untuk mencapai nilai *fit* yang baik. Oleh karena itu, pendekatan teori yang benar ketika melakukan repesifikasi model ini dibutuhkan. Software LISREL juga menyediakan output modifikasi model yang membantu proses respesifikasi

model dalam hal meningkatkan *fit* dari suatu model. Modifikasi dilakukan dengan membuang atau menambah hubungan di antara variabel di dalam model SEM.

Menurut Hair *et al.* (1998) ada 3 strategi pemodelan yang dapat dipilih dalam SEM, yaitu :

a. Strategi Pemodelan Konfirmatori (*Confirmatory Modelling Strategy*)

Pada strategi ini diformulasikan atau dispesifikasikan satu model tunggal, kemudian dilakukan pengumpulan data empiris untuk diuji signifikansinya. Pengujian ini akan menghasilkan suatu penerimaan atau penolakan terhadap model tersebut. Strategi ini tidak memerlukan respesifikasi.

b. Strategi Kompetisi Model (*Competing Models Strategy*)

Pada strategi ini beberapa model alternatif dispesifikasikan dan berdasarkan analisis terhadap satu kelompok data empiris dipilih salah satu model yang paling sesuai. Pada strategi ini respesifikasi hanya diperlukan jika model-model alternatif dikembangkan dari beberapa model yang ada.

c. Strategi Pengembangan Model (*Model Development Strategy*)

Pada strategi pemodelan ini suatu model awal dispesifikasikan dan data empiris dikumpulkan. Jika model awal tersebut tidak cocok dengan data empiris yang ada, maka model dimodifikasi dan diuji kembali dengan data yang sama. Beberapa model dapat diuji dalam proses ini dengan tujuan untuk mencari satu model yang selain cocok dengan data secara baik, tetapi juga mempunyai sifat bahwa setiap parameternya dapat diartikan dengan baik. Respesifikasi terhadap model dapat dilakukan berdasarkan *theory-driven* atau *data-driven*, meskipun demikian respesifikasi berdasarkan *theory driven* lebih dianjurkan (Hair *et al* 1998).

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Analisis Data Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner**

Dalam penelitian ini, untuk menguji apakah kuesioner yang digunakan valid dan reliabel, maka dilakukan uji validitas dan reliabilitas kuesioner. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dapat mewakili obyek yang diamati, dan uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran dapat diandalkan dan dapat dijadikan sebagai alat ukur, apabila pengukuran diulangi. Proses pengolahan data menggunakan komputer dengan program SPSS versi 22.0

##### **4.1.1. Hasil Uji Validitas**

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dapat mewakili obyek yang diamati. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan rumus *Korelasi Product Moment* dan hasilnya akan dibandingkan dengan angka kritik tabel korelasi  $r$ . Uji coba kuesioner ini bertujuan untuk mengetahui apakah butir pertanyaan dalam kuesioner memenuhi syarat sah atau valid secara konten maupun isi dari apa yang ingin diukur. Apakah kuesioner secara konten sudah mewakili obyek yang ingin diamati, dalam hal ini apakah secara konten butir-butir pertanyaannya memang berkaitan dengan motivasi dan kepuasan sesuai dengan obyek yang ingin diamati sebagai dasar untuk dijadikan sebagai data utama penelitian.

Sebagai data awal, kuesioner diberikan kepada 27 responden. Kuesioner yang disebarkan terdiri dari pertanyaan yang berkaitan dengan karakteristik responden dan pertanyaan tertutup mengenai aspek-aspek yang diamati, yang terdiri dari 60 pertanyaan. Setelah dilakukan uji validitas awal, didapat 60 pertanyaan yang valid dan terdapat pula 2 pertanyaan yang tidak valid karena  $r < 0.2$ , yaitu pertanyaan nomor X2.4 dan X5.5. untuk butir-butir pertanyaan yang tidak valid dihapus dan tidak digunakan dalam kuesioner.

##### **4.1.2. Hasil Uji Reliabilitas**

Reliabilitas (keandalan) suatu alat ukur dapat di uji dengan skor yang dihasilkan relatif sama pada semua responden, walaupun responden tersebut mengerjakannya dalam waktu berbeda. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan rumus *Alpha* atau *Cronbach's Alpha*. Suatu instrumen dikatakan reliabel bila memiliki koefisien keandalan

reabilitas sebesar 0,6 atau lebih. Hasil pengujian reabilitas data dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3 Hasil Uji Realibilitas

Cronbach's Alpha	N of Items
,955	60

Sumber : Hasil pengolahan data dengan SPSS 20.0

Dari hasil pengujian realibilitas ini dengan *Cronbach's Alpha* untuk semua atribut yaitu  $r > 0.9$ , artinya kuesioner tersebut reliabel dengan nilai reliabilitas kuesioner yang tinggi karena berada pada range 0.8-1.0. hal ini membuktikan bahwa kuesioner yang disebarkan dapat diandalkan untuk dijadikan alat ukur dalam penelitian ini.

#### 4.2. Karakteristik Responden

Pada bagian ini akan diberikan gambaran umum mengenai responden. Responden adalah pegawai yang berada di Universitas Terbuka (UT) pada kantor pusat tahun 2014. Deskripsi karakteristik responden diperoleh melalui kuesioner yang disebarkan kepada pegawai di lingkungan UT sebanyak 155 orang. 155 orang responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini selanjutnya akan dijabarkan dalam karakteristik responden dilihat dari sisi jenis kelamin, usia, status kepegawaian, status pernikahan, pendidikan, dan masa kerja.

##### 4.2.1. Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Pada hasil penelitian menunjukkan bahwa dari keseluruhan responden, sebagian besar didominasi oleh responden dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 57.42% dan responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 40.65 % . 1.94% responden tidak memberikan jawaban.

Tabel 4 Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Responden	Jumlah	Persentase (%)
Laki-laki	63	40.65
Perempuan	89	57.42
Tidak menjawab	3	1.94
Total	155	100

#### 4.2.2. Karakteristik Responden berdasarkan Usia

Usia Responden dikelompokkan menjadi empat kelompok, yaitu responden dengan usia 20–30 tahun, responden dengan usia 31–40 tahun, responden dengan usia 41–50 tahun dan responden yang berusia lebih dari 51 tahun. Pada Tabel menunjukkan bahwa dari 155 responden, sebagian besar responden berusia lebih dari 51 tahun yaitu sebanyak 50.97%, diikuti dengan responden dengan usia 41-50 tahun sebanyak 24.52%, untuk responden yang berusia 31–40 tahun sebanyak 20.65% dan yang jumlahnya paling sedikit adalah responden dengan rentang usia 20-30 tahun sebanyak 3.87%.

Tabel 5 Karakteristik responden berdasarkan Usia

<b>Responden</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
20-30 tahun	6	3.87
31-40 tahun	32	20.65
41-50 tahun	38	24.52
> 51 tahun	79	50.97
Total	155	100

#### 4.2.3. Karakteristik Responden berdasarkan Status Kepegawaian

Status kepegawaian dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu staf administrasi dan staf edukatif. Pada Tabel menunjukkan bahwa dari 155 responden, sebagian besar responden berstatus sebagai staf edukatif yaitu sebanyak 72.90%, sedangkan responden yang memiliki status sebagai staf administrasi sebanyak 27.10%.

Tabel 6 Karakteristik responden berdasarkan Status Kepegawaian

<b>Responden</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
Staf administrasi	42	27.10
Staf edukatif	113	72.90
Total	155	100

#### 4.2.4. Karakteristik Responden berdasarkan Status Pernikahan

Pada Tabel menunjukkan bahwa dari 155 responden, sebagian besar responden telah menikah yaitu sebanyak 89.03%, sedangkan responden yang belum menikah sebanyak 9.68%. ada 1.29% responden yang tidak memberikan keterangan mengenai status pernikahannya.

Tabel 7 Karakteristik responden berdasarkan Status Pernikahan

Responden	Jumlah	Persentase (%)
Menikah	138	89.03
Belum menikah	15	9.68
Tidak menjawab	2	1.29
Total	155	100

#### 4.2.5. Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan

Pendidikan dikelompokkan menjadi enam kelompok, yaitu SD, SMP, SMA, S1, S2 dan S3. Pada Tabel menunjukkan bahwa dari 155 responden, sebagian besar responden berpendidikan S2 yaitu sebanyak 59.35%, diikuti dengan responden yang berpendidikan S1 sebanyak 20.65%, responden yang memiliki tingkat pendidikan S3 sebanyak 15.48% dan responden yang memiliki tingkat pendidikan SMA sebanyak 3.87%. untuk responden yang tidak memberikan keterangan mengenai pendidikannya sebanyak 0.65%.

Tabel 8 Karakteristik responden berdasarkan Pendidikan

Responden	Jumlah	Persentase (%)
SD	0	0
SMP	0	0
SMA	6	3.87
S1	32	20.65
S2	92	59.32
S3	24	15.48
Tidak Menjawab	1	0.65
Total	155	100



#### 4.2.6. Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja

Masa kerja dikelompokkan menjadi empat kelompok, yaitu masa kerja 0-5 tahun, masa kerja 5-10 tahun, masa kerja 11-15 tahun, dan masa kerja diatas 15 tahun. Pada Tabel menunjukkan bahwa dari 155 responden, sebagian besar responden memiliki masa kerja diatas 15 tahun yaitu sebanyak 66.45%, diikuti dengan responden yang memiliki masa kerja 5-10 tahun sebanyak 14.84%, responden yang memiliki masa kerja 11-15 tahun sebanyak 12.90% dan responden yang memiliki masa kerja 0-5 tahun sebanyak 5.16%. untuk responden yang tidak memberikan keterangan mengenai masa kerja sebanyak 0.65%.

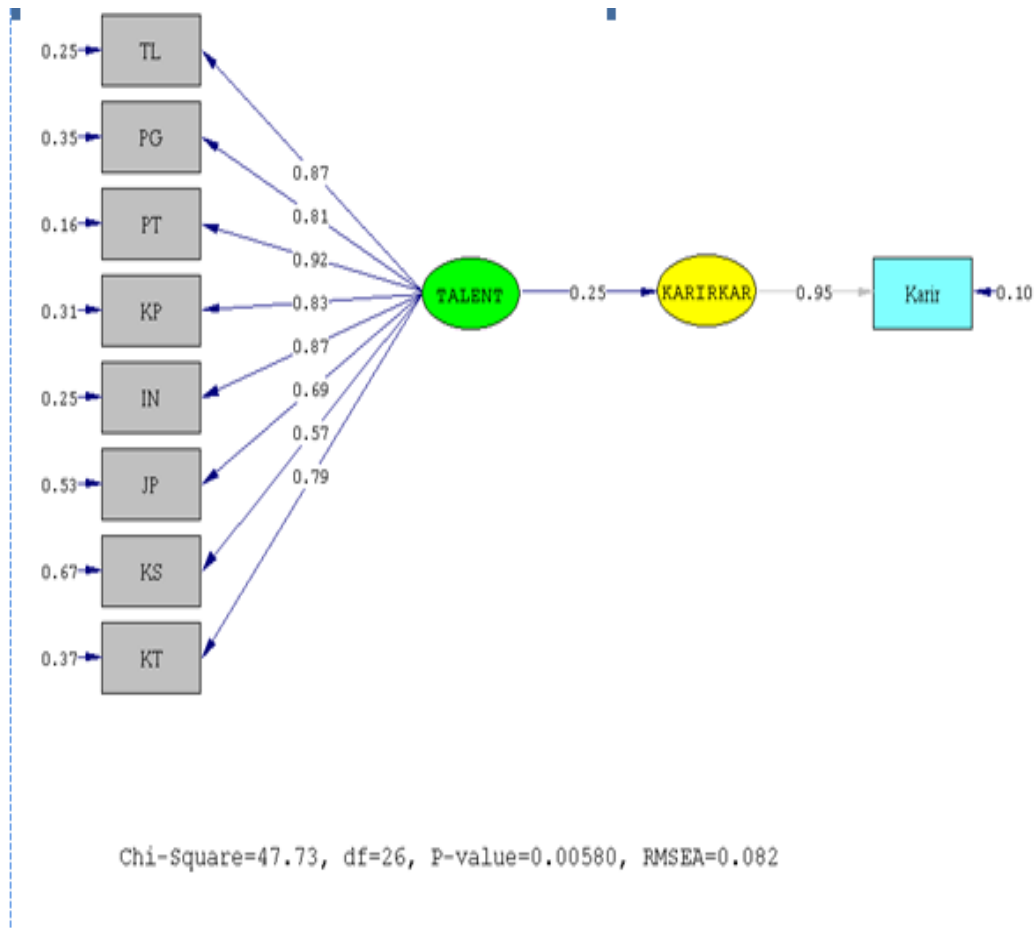
Tabel 9 Karakteristik responden berdasarkan Masa Kerja

<b>Responden</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
0-5 tahun	8	5.16
5-10 tahun	23	14.84
11-15 tahun	20	12.90
> 15 tahun	103	66.45
Tidak menjawab	1	0.65
Total	155	100

#### 4.3. Analisis SEM

##### *Pengujian kecocokan model*

Pengujian ini ditunjukkan untuk mengevaluasi tingkat kecocokan antara data dengan model, validitas dan realibilitas model pengukuran serta signifikasi koefisien-koefisien dari model structural dengan menggunakan SEM (*structural equation modeling*) dengan aplikasi Lisrel 8.70. Hasil pengujian kecocokan keseluruhan model dapat dilihat pada gambar berikut ini:

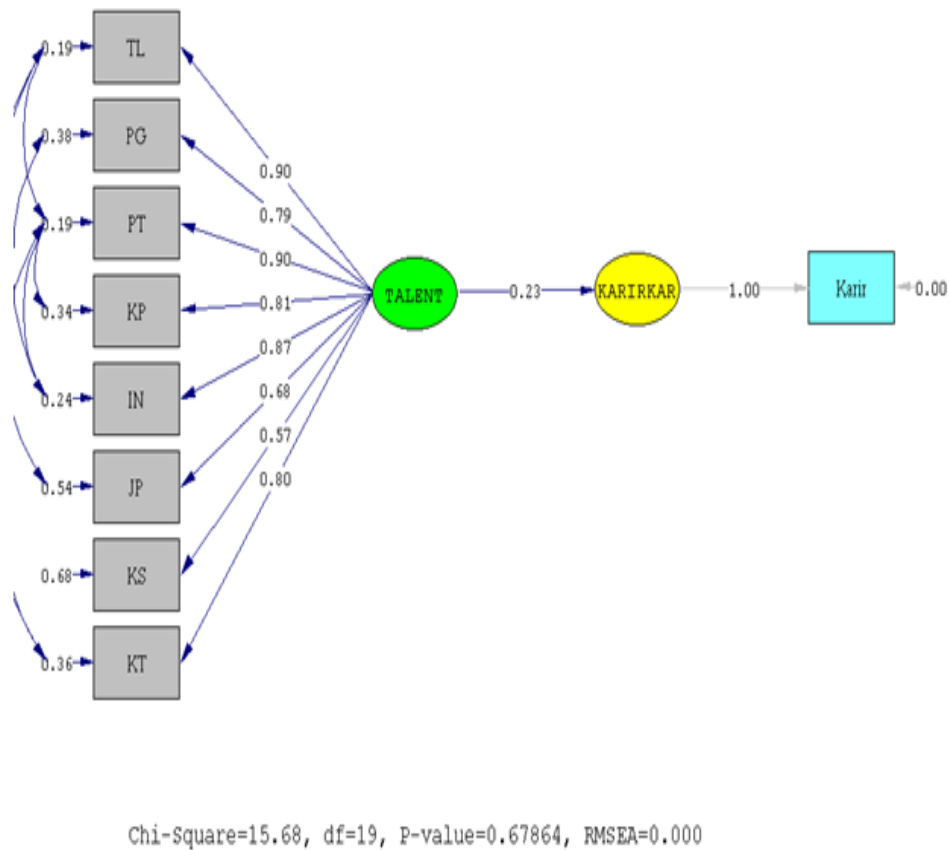


Gambar 2 Model Awal

Dilihat dari gambar diatas dan berdasarkan kriteria *Goodness of fit* (GOF) yang ada, dimana batas  $p\text{-value} > 0.05$  dan  $RMSEA < 0.08$ , maka GOF belum dipenuhi, disimpulkan model belum *fit* dengan data, karena  $p\text{-value} = 0.00580 < 0.05$  dan  $RMSEA = 0.082 > 0.08$

LISREL memberikan rekomendasi menghubungkan beberapa residual dari beberapa indikator agar model menjadi *fit* dengan data, seperti tertera pada tabel berikut:

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance			
Between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate
PG	Karir	14.5	0.11
PT	TL	15.5	-0.05
KP	PT	23.9	0.03
IN	PG	11.4	0.04
IN	PT	24.3	-0.05
JP	TL	25.0	0.03
KT	TL	9.2	-0.02
KT	PT	18.6	0.03



Gambar 3 path diagram standartdized

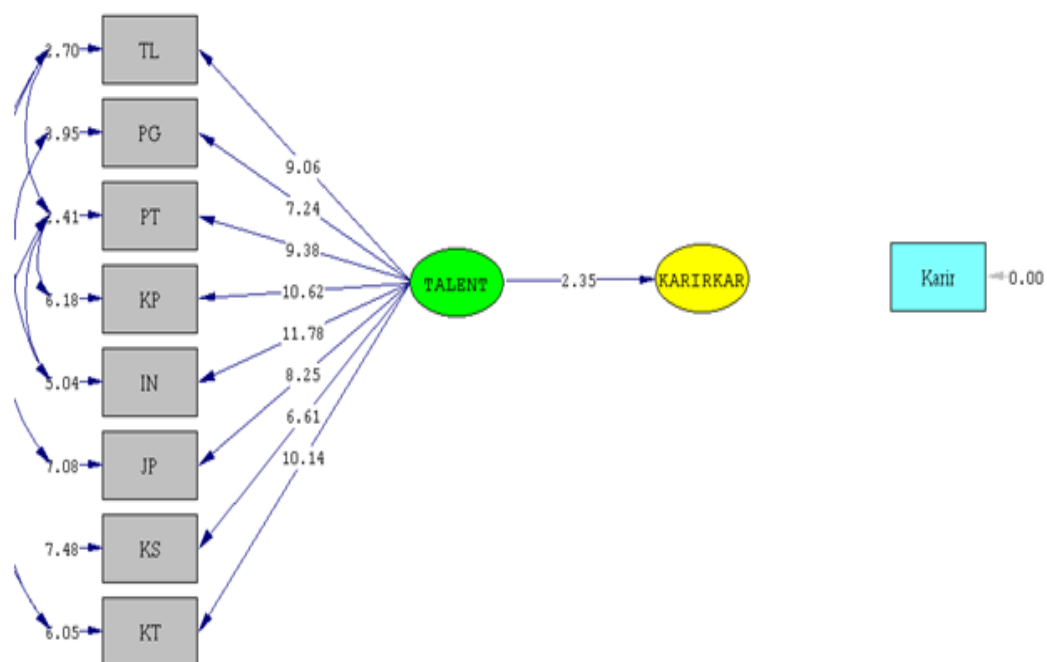
Setelah dilakukan modifikasi berdasarkan rekomendasi LISREL, Berdasarkan kriteria GOF (*Goodness-of-fit*) yang ada, dimana batas  $p\text{-value} > 0.05$  dan  $RMSEA < 0.08$ , maka GOF sudah dipenuhi, disimpulkan model sudah fit dengan data, karena  $p\text{-value} = 0.67864 > 0.05$  dan  $RMSEA = 0.000 < 0.08$ .

Variabel yang merefleksikan interelasi terbesar dalam menggambarkan talent management dengan nilai loading factor sebesar 0.92 adalah potensi Pegawai yang dikatakan berpotensi adalah pegawai yang dapat menyelesaikan masalah dengan baik, berani mengambil keputusan untuk kepentingan institusi secara umum, dapat membangun tim yang kuat, dapat menyesuaikan diri dalam berbagai situasi, teliti dan tekun dalam bekerja, memiliki intelegensi matematis-logis (Kecerdasan matematis-logis adalah kecerdasan yang melibatkan keterampilan mengolah angka dengan baik dan atau kemahiran menggunakan penalaran atau logika dengan benar), mampu menangkap peluang dan ancaman yang berkaitan dengan kebijakan-kebijakan yang ada maupun dalam pekerjaan, berani menghadapi tantangan, meraih kepercayaan bawahan/peduli pada staf, memiliki

kemampuan berhubungan social, kemampuan seseorang dalam mengenali dirinya sendiri dan orang lain, dapat menciptakan perubahan positif, mampu memupuk sikap positif, melaksanakan pengembangan staf dan dapat mengatasi atau memecahkan masalah yang ada. Sementara itu variabel yang merefleksikan interelasi terendah dalam menggambarkan talent management dengan nilai loading factor sebesar 0.68 adalah jiwa pembelajar, faktor-faktor seperti kemauan untuk belajar, mengetahui kelemahan diri, dan kemauan untuk mencari informasi/pengetahuan dalam pengembangan diri dianggap tindak terlalu penting untuk menggambarkan talenta pegawai dibandingkan faktor-faktor lainnya.

### Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan menguji hubungan antar variabel laten dengan menilai  $t$  yang dapat dilihat pada diagram path atau dengan melihat hasil output LISREL 8.71 dalam bentuk persamaan. Berikut adalah *gambar path diagram  $t$  – value*.



Chi-Square=15.68, df=19, P-value=0.67864, RMSEA=0.000

Gambar 4 path diagram  $t$ -value

Uji t dimaksudkan untuk menguji apakah sebuah variabel berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen lainnya.

Berdasarkan output analisis data didapat hasil analisis persamaan struktural pada Tabel berikut ini :

$$\text{KARIRKAR} = 0.23 * \text{TALENT}, \text{Errorvar.} = 0.94, R^2 = 0.054$$

(0.099)

2.34

(0.13)

7.26

Pada gambar 3 dan 4 terlihat gambar ”*path*” hubungan antara variabel Management Talent terhadap Pengembangan Karir. Pada gambar tersebut didapatkan dari hasil survey penelitian yang mencerminkan hubungan antara talent management dengan pengembangan karir, bahwa talent management berpengaruh signifikan dan kuat positif terhadap pengembangan karir dengan nilai  $\gamma = 0,23$  dan  $t = 2,35$ .

Tabel 10 Hubungan antara Talent Management dengan Pengembangan Karir

Variabel	Pengembangan Karir	
	$\gamma$ (gamma)	t
Talent Management	0,23	2,35

Untuk tingkat signifikansi antara Talent Management dengan Pengembangan Karir dapat dilihat pada tabel diatas, dimana nilai t sebesar 2,35 lebih besar dibandingkan dengan t table yaitu 1,96. Apabila nilai t hitung atau t hasil penelitian lebih besar dibandingkan dengan nilai t table, maka dapat dikatakan bahwa hubungan antara Talent Management berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karir pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi peran talent manajemen maka semakin berpengaruh terhadap pengembangan karir pegawai.

Hasil penelitian ini menggambarkan bahwa Talent manajemen berpengaruh besar terhadap pengembangan karir pegawai, hal ini sejalan dengan pendapat simamora (2005) bahwa proses pelaksanaan pengembangan karir dalam suatu pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan. Sehingga pelaksanaan pengembangan karir dapat dikatakan suatu kondisi yang menunjukkan jabatan yang sekarang dipegang dan disukainya makin bertambah

Pengaruh talent terhadap pengembangan karir menunjukkan bahwa Universitas terbuka perlu menerapkan sistem pengembangan karir berdasarkan manajemen talenta, karena dapat memperbaiki dan meningkatkan efektifitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi /perusahaan (nawawi,2001). Dan untuk menerapkan manajemen berbasis talenta, UT perlu memiliki alat-alat untuk mewujudkannya. Berdasarkan Berger & Berger (2008), ada empat langkah untuk menghasilkan alat-alat tersebut, yaitu:

1. Mengembangkan alat dan skala *assessment*
  - Menyusun definisi kompetensi dan skala pengukurannya;
  - Mengembangkan sistem evaluasi kinerja dan skala pengukurannya;
  - Mengembangkan perkiraan potensi *talent* dan skala pengukurannya;
  - Mengaplikasikan skala pengukuran tersebut pada setiap pekerjaan.
2. Mengembangkan alat pelatihan dan pengembangan
  - Menyusun petunjuk pelaksanaan pembimbingan (*coaching*);
  - Menyusun direktori program pelatihan dan pengembangan yang terkait dengan kompetensi;
  - Menyusun direktori buku yang terkait dengan pengembangan setiap jenis kompetensi
3. Melakukan evaluasi setiap karyawan dengan alat-alat tersebut
4. Menyiapkan rencana tindakan
  - Menyusun ikhtisar kekuatan karyawan;
  - Menyusun formulir dan rencana pengembangan kompetensi yang merupakan talenta individu.

#### **4.4 Gambaran Umum Talent Managemen di Universitas Terbuka**

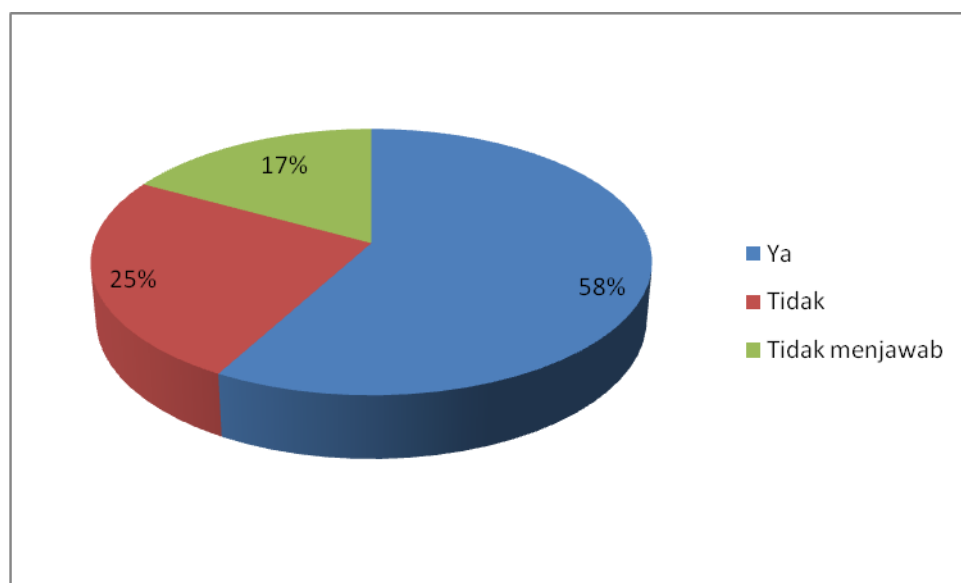
##### **1. Penerapan Talent Management di Universitas Terbuka**

Berdasarkan pertanyaan yang diajukan, “dapatkah sistem pengembangan karir pegawai berdasarkan talenta diterapkan pada Universitas Terbuka? 25% responden menyatakan bahwa sistem pengembangan karir pegawai berdasarkan talenta tidak bisa diterapkan di UT dan 58 % responden menyatakan bahwa sistem pengembangan karir

pegawai dapat diterapkan di UT. Dan untuk responden yang tidak menjawab (netral) sebesar 17%.

Untuk responden yang menjawab bahwa talent manajemen tidak dapat diterapkan di UT mereka menyatakan bahwa peraturan di UT sudah cukup jelas, mengacu pada DUK, adanya Unit PPSDM yang mewadahi, dan SDM di UT sudah cukup baik dgn latar belakang pendidikan yang dimiliki.

Responden yang menyatakan bahwa talent manajemen dapat diterapkan di UT dengan mempertimbangkan beberapa hal, yaitu : sebagai penunjang daftar urut kepegawaian (BUK), mengelola UT menjadi PTJJ terdepan di Tanah Air dan berkelas dunia sistem pengembangan karir berdasarkan talenta harus diimplementasikan karena komponen talent management telah mewakili unsur-unsur kepatutan untuk menjadi seorang pemimpin, SDM UT secara keseluruhan memiliki potensi yang bagus, dengan talenta yang dimiliki pegawai akan dapat mendukung dan mendorong kemajuan institusi, mempermudah pengembangan peta kompetensi staf. Dan seseorang akan mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya/bakatnya.



Gambar 5 Penerapan Talent Manajemen di UT

## **2. Tantangan yang Dihadapi untuk Mewujudkan Pengembangan Karir Pegawai Berdasarkan Talenta**

Berdasarkan pertanyaan yang diajukan, tantangan apa yang akan dihadapi untuk mewujudkan pengembangan karir berdasarkan talenta. Adapun tantangan-tangan yang dikemukakan oleh responden adalah sebagai berikut :

- a. Studi lanjut program studinya tidak berdasarkan keahlian yang pada akhirnya tidak relevan
- b. Keterbatasan antara keahlian yang dipersyaratkan dengan keahlian yang dimiliki pegawai
- c. Kualifikasi keilmuan, potensi diri dan pendidikan
- d. Diadakan pelatihan yang tepat
- e. Ketidak sesuaian talenta yang ada dengan bidang yang akan menjadi tempat berkarirnya.
- f. Pembinaan talenta karyawan secara sistematis dan berkesinambungan
- g. Dapat merubah peta penempatan SDM yang ada saat ini
- h. Gairah dari para karyawan untuk mengembangkan keahliannya.
- i. fokus pimpinan/organisasi terhadap hal tersebut untuk menerapkannya
- j. Sarana dan Prasarana

### **3. Strategi Atau Langkah yang Akan Dilakukan Untuk Menghadapi Tantangan Dalam Pengembangan Karir Berdasarkan Talenta**

Strategi atau langkah yang akan dilakukan untuk menghadapi tantangan dalam pengembangan karir berdasarkan talenta, responden menjawab dalam 3 tema besar, yaitu dalam hal kepemimpinan, organisasi dan staf.

Langkah yang dihadapi dalam hal kepemimpinan dipilih responden sebesar 14%, untuk organisasi sebesar 44% dan yang berhubungan dengan staf sebesar 23% dan responden yang tidak menyatakan pendapatnya sebesar 19%.

Langkah-langkah yang harus dilakukan oleh organisasi itu sendiri adalah sebagai berikut:

- a. Pemetaan Jabatan
- b. Penempatan berdasar keahlian/mendekati keahlian.
- c. Peningkatan keahlian.
- d. Membuat lelang jabatan
- e. Menjalin kerjasama dengan pihak luar
- f. Membuat aturan dan kebijakan mengenai pengembangan karir berdasarkan talenta
- g. Membuat grand design SDM UT
- h. Melibatkan konsultan/pakar untuk membuat format penilaian yang

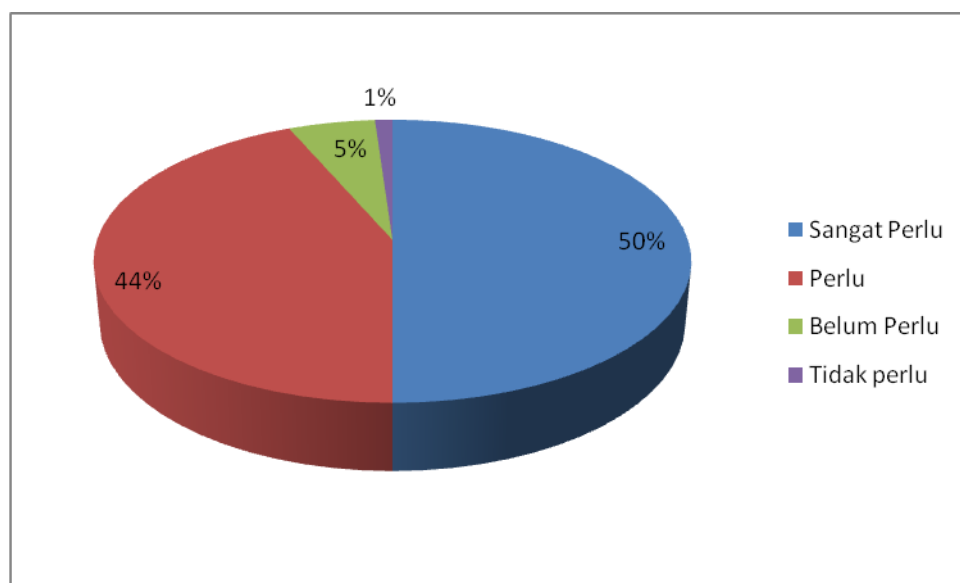


mampu mengakomodasi kebutuhan untuk mengembangkan karir karyawan.

- i. Membuat sistem pelatihan - sistem pelatihan yang mengarah pada sistem berbasis talenta , sehingga jumlah dan kualitas SDM nya memadai
- j. UT mendorong staf untuk pengembangan SDM, menerapkan sistem tersebut secara komit dan meminta komitmen setiap pimpinan dan staf untuk menerapkannya.

#### 4. Talent Manajemen di Universitas Terbuka Saat Ini

Bagaimana menurut Anda mengenai Talent Management di Universitas Terbuka? Jawaban diberikan dalam 4 kelompok. Kelompok responden yang menjawab bahwa talent manajemen sangat perlu diterapkan di UT sebesar 46%, responden yang menjawab bahwa talent manajemen perlu diterapkan di UT sebesar 40%, 5% responden menyatakan bahwa talent manajemen belum perlu diterapkan di UT dan 1% responden menyatakan bahwa talent manajemen tidak perlu diterapkan di UT. kelompok responden yang tidak memberikan jawaban (netral) sebesar 8%.



Gambar 6 Talent Manajemen di Universitas Terbuka saat ini

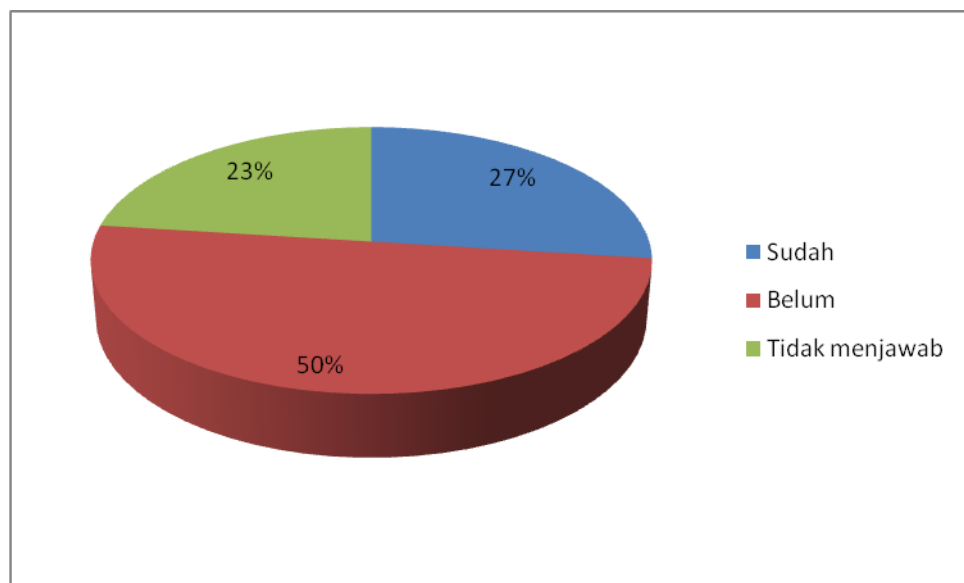
Jawaban terbesar yang dipilih responden adalah perlu diterapkannya sistem pengembangan karir berdasarkan manajemen talenta. Ada beberapa alasan mengapa hal ini perlu diwujudkan, yaitu sebagai berikut.

- a. Dapat digunakan sebagai acuan untuk memilih pemimpin
- b. Untuk Perkembangan UT yang akan datang

- c. Peningkatan kualitas pegawai
- d. Dapat menempatkan seseorang berdasarkan keahlian

##### 5. Manajemen Talenta di UT saat ini

Menurut Pendapat Anda, apakah saat ini UT sudah menerapkan sistem pengembangan karir pegawai berdasarkan talenta/kinerja yang dimiliki pegawai?. 27% responden menyatakan bahwa saat ini UT sudah menerapkan sistem pengembangan karir pegawai berdasarkan manajemen talenta untuk jabatan-jabatan tertentu walaupun belum secara keseluruhan, dan 50% pegawai menyatakan bahwa saat ini UT belum menerapkan sistem pengembangan karir pegawai berdasarkan Talenta hal ini terjadi karena belum adanya dukungan organisasi untuk menerapkannya. 23% responden tidak memberikan jawaban (netral).



Gambar 7 Manajemen Talenta di UT saat ini

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

1. Talent management berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir pegawai di Universitas Terbuka. Hal ini berarti semakin tinggi penerapan talent management semakin baik pengembangan karir pegawai di Universitas Terbuka.
2. Variabel Talent Management yang paling berpengaruh terhadap Pengembangan Karir adalah Variabel Potensi.
3. 25% responden menyatakan bahwa sistem pengembangan karir pegawai berdasarkan talenta tidak bisa diterapkan di UT dan 58 % responden menyatakan bahwa sistem pengembangan karir pegawai dapat diterapkan di UT. Dan untuk responden yang tidak menjawab (netral) sebesar 17%.
4. Tantangan-tantangan yang dihadapi dalam mewujudkan sistem pengembangan karir berdasarkan talenta adalah Studi lanjut program studinya tidak berdasarkan keahlian yang pada akhirnya tidak relevan, keterbatasan antara keahlian yang dipersyaratkan dengan keahlian yang dimiliki pegawai, kualifikasi keilmuan, potensi diri dan pendidikan, diadakan pelatihan yang tepat, ketidak sesuaian talenta yang ada dengan bidang yang akan menjadi tempat berkarirnya, pembinaan talenta karyawan secara sistematis dan berkesinambungan, dapat merubah peta penempatan SDM yang ada saat ini, gairah dari para karyawan untuk mengembangkan keahliannya, fokus pimpinan/organisasi terhadap hal tersebut untuk menerapkannya, sarana dan prasarana.

#### **5.2. Saran**

1. Dari hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa talent management berpengaruh terhadap pengembangan karir pegawai, hal ini menunjukkan pentingnya UT sebagai sebuah organisasi besar untuk merealisasikan sistem pengembangan karir berdasarkan talenta. Sehingga berdampak positif terhadap karir pegawai karena akan lebih jelas, terarah dan terorganisir dengan baik. Talent management merupakan solusi untuk menemukan calon kandidat pemimpin dimasa depan. Melalui talent managemen inilah proses komprehensif dan dinamis untuk mengembangkan sekumpulan manusia berpotensi tertinggi dalam organisasi melalui pengembangan

yang searah dan terintegrasi, yang pratiknya dilakukan para pemimpin yang terkait dalam perusahaan, berkaitan dengan aktivitas menarik pegawai yang memiliki talenta, menyeleksi, mengembangkannya dan memeliharanya, sehingga dengan talent management maka pengembangan karir masing-masing pegawai dapat lebih jelas dan terarah, sehingga promosi-promosi jabatan dapat diberikan untuk orang-orang pilihan yang sesuai dengan talenta yang dimiliki.

2. Potensi merupakan kemampuan-kemampuan dan kualitas-kualitas yang dimiliki oleh seseorang, namun belum digunakan secara maksimal. Dalam penelitian ini, faktor-faktor yang termasuk ke dalam potensi adalah : Kemampuan mengambil keputusan, Penyesuaian diri, Teliti dan tekun, Kecerdasan matematis logis, kemampuan menangkap peluang, Berani menghadapi tantangan, Kepedulian, Hubungan social, Pengenalan diri, Perubahan positif dan Sikap positif. UT dapat merekrut calon-calon karyawan bertalenta dengan mengedepankan faktor potensi dari masing-masing karyawan. Oleh karena itu, yang menjadi tugas berikutnya bagi karyawan yang berpotensi adalah bagaimana mendayagunakan potensi tersebut untuk meraih prestasi. Untuk menggali potensi-potensi pegawai lebih lanjut bisa dilakukan dengan memberikan pelatihan-pelatihan, diklat kepemimpinan, memberikan pekerjaan-pekerjaan yang bisa menantang pegawai tersebut sehingga dapat mengeluarkan potensinya, dan hal-hal lain yang bisa dilakukan untuk mengembangkan potensi pegawai.
3. 58 % responden menyatakan bahwa sistem pengembangan karir pegawai dapat diterapkan di UT, hal ini mengisyaratkan bahwa sistem pengembangan karir berbasis talenta dapat diterapkan di UT. dengan diterapkannya sistem ini akan memberikan dampak positif bagi pengembangan karir pegawai itu sendiri dan bagi kemajuan UT, karena dengan manajemen talenta maka UT dapat terus mengelola karyawan yang memiliki kompetensi tinggi dan kinerja baik. Penerapan program pengembangan karir melalui *talent management* di UT sangatlah penting untuk dapat menemukan orang-orang yang tepat untuk menduduki posisi yang ditawarkan dimasa mendatang, karena kaderisasi talent management adalah salah satu cara yang dapat dilakukan untuk memelihara dan menciptakan keunggulan organisasi. Diharapkan dengan mendapatkan pegawai yang bertalenta, maka UT memiliki

kader-kader kepemimpinan baru yang dapat dipromosikan kelak untuk memimpin UT.

UT sebagai Institusi pendidikan yang cukup besar, sudah sewajarnya dapat mengembangkan terobosan-terobosan baru dalam mengembangkan karir pegawainya. mengapa hal ini penting? Karena maju mundurnya UT kedepan ada di tangan para pegawainya. UT sudah sewajarnya mendukung program pengembangan karir berbasis talenta ini, Karena program ini dapat memberikan manfaat maupun tujuan yang nyata seperti dibawah ini. Smilansky (2008).

1. Untuk mengembangkan tim unggulan yang terbaik dalam kondisi bisnis yang penuh persaingan.
  2. Untuk memperoleh calon pengganti untuk posisi kunci eksekutif.
  3. Untuk memungkinkan adanya saling pengisian antareksekutif dari berbagai latar belakang fungsional, geografis, dan bisnis, sehingga dapat mengembangkan inovasi dan memanfaatkan sebaik mungkin sumber daya internal yang ada dalam perusahaan.
  4. Untuk mengembangkan peluang-peluang karir yang diperlukan, yang dapat mempertahankan dan menarik eksekutif terbaik.
  5. Untuk membangun budaya yang mampu mendorong eksekutif terbaik menunjukkan kinerjanya di puncak potensinya.
  6. Untuk memastikan adanya peluang-peluang bagi karyawan yang paling bertalenta untuk dapat meningkat dengan cepat dari tingkat bawah perusahaan menuju tingkat atas.
4. Tantangan-tantangan terbesar yang harus dihadapi dalam mewujudkan manajemen talenta berasal dari organisasi, Menurut Isukapally Jr. (2009), manajemen *talent pool* merupakan sebuah tantangan tersendiri bagi perusahaan. Hal ini dikarenakan menemukan, menarik, membangun, dan memelihara *talent* yang baik membutuhkan keterlibatan sebagian besar unit-unit perusahaan dan setelah menemukan *talent* yang baik, hal yang harus dilakukan adalah memeliharanya. UT harus dapat mengambil beberapa tindakan-tindakan untuk mewujudkannya. Hal-hal yang harus dilakukan adalah sebagai berikut: melakukan pemetaan jabatan, menempatkan pegawai berdasarkan keahlian, meningkatkan keahlian melalui pelatihan-pelatihan, menjalin kerjasama dengan

pihak luar, membuat aturan dan kebijakan mengenai pengembangan karir berdasarkan talenta, membuat grand design SDM UT dan melibatkan konsultan/pakar untuk membuat format penilaian yang mampu mengakomodasi kebutuhan untuk mengembangkan karir karyawan.

Untuk mengidentifikasi pemetaan bakat dari masing-masing pegawai, dapat dilakukan beberapa langkah, yaitu :

1. Mengidentifikasi ketrampilan, pengetahuan dan keahlian teknis yang diperlukan untuk membuat organisasi berhasil dalam iklim maupun kondisi eksternal saat ini.
2. Mencari tahu sejauh mana bakat karyawan yang ada berdasarkan langkah identifikasi yang ada serta kebutuhan fungsi organisasi, kemudian plotkan ke dalam peta bakat. Analisa kesenjangan (*gap*) dari segi ketrampilan, pengetahuan maupun keahlian dengan mengembangkan karyawan yang ada baik yang bisa dikembangkan dari dalam maupun dari luar.
3. Menggunakan karyawan berbakat yang ada sampai efek maksimum, termasuk didalamnya memindahkan karyawan berbakat dengan ketrampilan, keahlian atau pengetahuan khusus ke tempat atau fungsi organisasi yang paling dibutuhkan. Sebagai contoh, jika organisasi memperoleh karyawan yang berbakat menulis dengan baik, tempatkan mereka atau beri fungsi tambahan di *public relation* untuk hubungan dengan *mass media*.
4. Bakat sebagai mana disebutkan diatas adalah dinamis dan perlu dikembangkan – Dengan menggunakan peta bakat, perlu dilihat agar karyawan dapat ditambahkan maupun dikembangkan dengan menyediakan sarana dan fasilitas tepat untuk hal diatas.
5. Membuat peta bakat selalu mutakhir (*up-to-date*). Dengan demikian gambaran akurat tentang karyawan berbakat serta ketrampilan dan pengetahuan yang diperlukan masa mendatang, memungkinkan organisasi dengan cepat dan efektif beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis maupun eksternal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Brown, Phillip, & Hesketh, Antony. (2004). *The Missmanagement of Talent*. London: Oxford University Press.
- Berger, Lance A. & Berger, Dorothy R.. (2008). *The Handbook of Best Practice on Talent Management: Mengidentifikasi, Mengembangkan, dan Mempromosikan Orang Terbaik untuk Menciptakan Keunggulan Organisasi*. Diterjemahkan oleh Kumala Insiwi Suryo. Jakarta: Permata Printing.
- Cheese P., Thormas R. J., & Craig E. (2008). *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*. Kogan Page, London and Philadelphia.
- Frank, D. F., Finnegan, P. R., and Taylor, R. C. (2004). The Race for Talent: Retaining and Enganging Workers in the 21<sup>st</sup> Century. *Human Resource Planning*, 27 (3), 12-25.
- Ferdinand A. 2000. *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Diponegoro.
- Hair JF, RE Anderson, RL Tatham, Dan WC Black. 1998. *Multivariat Data Analysis Fourth Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Istijanto. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Isukapally Jr., Mythri. (2009). Employee Retention-Talent Management. *Social Science Research Network*, 1.
- Lewis, R. E. dan Heckman, R. J. 2006. *Talent management: A critical review Human Resource Management Review*, 16, 139–154
- Michaels, Ed, Handfield-Jones, Helen, &Axelrod, Beth. (2001). *The War for Talent*. Boston: Harvard Business School Press
- Mathis, dan Jackson, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi pertama, Cetakan Pertama, Yogyakarta : Salemba Empat
- Marizha, N. P. 2009. *The Effect Of Talent Management Perceived Organizational Support On Employee Engagament*. Tesis pada Fakultas Ekonomi. Universitas Indonesia. Jakarta
- Nawawi, Hadari. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta
- Smilansky, Jonathan. (2008). *Developing Executive Talent. Metode Efektif untuk Mengidentifikasi dan Mengembangkan Pemimpin dalam Perusahaan*. Diterjemahkan oleh Octa Melia Jalal. Jakarta: PPM.
- Goffee, R. & Jones, G. (2007). Leading clever people. *Harvard Business Review*, June.

- Scullion, H. & Collings, D. G. (2010). Global Talent Management. *Journal of World Business*, 45, 105-108.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Alfabeta.
- Umar, Husein. 2008. Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Veizal, Rivai. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Wellins, Robert & Adam.(2010). Attachment and Engagement . New Jersey: McMilland-Grandhil
- Wijanto, SH. 2008. *Structural Equation Modelling* dengan Lisrel 8.8, Konsep Dan Tutorial. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Yahya, H. S. 2009. Tinjauan Terhadap Sistem dan Praktek Implementasi Pengembangan Eksekutif Bertalenta. Tesis pada Fakultas Ekonomi. Universitas Indonesia. Jakarta
- Yamin S, Kurniawan H. 2009. *Structural Equation Modelling*: Belajar Lebih Mudah Teknik Analisis Data Kuesioner Dengan LISREL-PLS, Buku Aplikasi Statistik Seri 2. Jakarta : Salemba Infotek.
- Yusuf Adie E., Suwarno. 2011. BMP Pengembangan SDM. Penerbit : Universitas Terbuka. Jakarta



## Lampiran 1 : Perhitungan Validitas dan Realibilitas

### Reliability

[DataSet1] G:\penelitian\talent management-2014\ANALISIS DATA\DATA  
ASLI.sav

### Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	26	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	26	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,955	59

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	101,3333	383,362	,691	.	,953
X1.2	101,3750	388,418	,437	.	,954
X1.3	101,3333	378,406	,815	.	,952
X1.4	100,8750	380,375	,616	.	,953
X1.5	101,3333	390,406	,336	.	,954
X1.6	101,2083	386,781	,536	.	,954
X1.7	101,4167	381,036	,705	.	,953
X1.8	101,3750	386,158	,552	.	,954
X1.9	101,4167	389,558	,384	.	,954
X1.10	101,3750	384,158	,653	.	,953
X1.11	101,2917	383,955	,570	.	,953

X2.2	101,1667	378,319	,544	.	,954
X2.3	101,0417	372,911	,741	.	,952
X2.1	101,0000	385,739	,344	.	,955
X2.4	99,4167	397,036	-,014	.	,957
X2.5	100,2500	384,630	,328	.	,955
X3.1	101,0833	379,123	,502	.	,954
X3.2	101,2083	390,259	,355	.	,954
X3.3	101,0833	384,775	,594	.	,953
X3.4	100,7500	386,370	,319	.	,955
X3.5	101,0000	378,261	,546	.	,954
X3.6	101,0833	384,514	,471	.	,954
X3.7	101,0000	377,739	,600	.	,953
X3.8	101,1667	385,275	,535	.	,954
X3.9	101,0000	386,087	,498	.	,954
X3.10	101,1667	383,710	,607	.	,953
X3.11	101,1250	385,766	,461	.	,954
X3.12	101,1667	384,841	,555	.	,953
X4.1	101,1250	386,375	,595	.	,953
X4.2	101,2917	382,042	,655	.	,953
X4.3	101,3750	383,723	,581	.	,953
X4.4	101,2917	385,781	,571	.	,953
X4.5	101,2083	378,955	,718	.	,953
X4.6	101,5833	390,080	,411	.	,954
X4.7	101,2917	384,389	,641	.	,953
X4.8	101,2500	379,326	,782	.	,953
X4.9	101,2917	382,129	,757	.	,953
X4.10	101,0000	382,522	,417	.	,954
X4.11	101,2917	381,781	,667	.	,953
X4.12	101,2500	385,500	,591	.	,953
X4.13	100,9583	388,129	,371	.	,954

X5.1	101,2083	383,911	,686	.	,953
X5.2	101,1250	381,592	,634	.	,953
X5.3	101,1250	381,332	,736	.	,953
X5.4	101,0417	380,303	,732	.	,953
X5.5	100,9167	392,862	,184	.	,955
X5.6	100,8333	385,884	,484	.	,954
X5.7	100,9583	380,998	,508	.	,954
X5.8	100,5417	388,781	,206	.	,956
X6.1	101,3333	385,362	,590	.	,953
X6.2	101,1667	387,275	,443	.	,954
X6.3	101,3333	389,971	,358	.	,954
X7.1	101,4583	388,085	,468	.	,954
X7.2	101,4167	392,254	,248	.	,954
X7.3	101,2083	383,998	,581	.	,953
X8.1	101,0417	388,824	,417	.	,954
X8.2	100,8333	384,232	,383	.	,954
X8.3	101,0000	387,478	,313	.	,955
X8.4	101,1667	384,406	,678	.	,953
X8.5	101,2083	380,259	,751	.	,953

## Reliability

### Warnings

The determinant of the covariance matrix is zero or approximately zero. Statistics based on its inverse matrix cannot be computed and they are displayed as system missing values.

**Scale: ALL VARIABLES**

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	24	92,3
	Excluded <sup>a</sup>	2	7,7
	Total	26	100,0

Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,917
		N of Items	30 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	,925
		N of Items	30 <sup>b</sup>
	Total N of Items		60
	Correlation Between Forms		,782

Spearman-Brown Coefficient	Equal Length	,878
	Unequal Length	,878
Guttman Split-Half Coefficient		,877

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1.1	1,5000	,51075	24
X1.2	1,4583	,50898	24
X1.3	1,5000	,58977	24
X1.4	1,9583	,69025	24
X1.5	1,5000	,51075	24
X1.6	1,6250	,49454	24
X1.7	1,4167	,58359	24
X1.8	1,4583	,50898	24
X1.9	1,4167	,50361	24
X1.10	1,4583	,50898	24
X1.11	1,5417	,58823	24
X2.2	1,6667	,86811	24
X2.3	1,7917	,83297	24
X2.1	1,8333	,81650	24
X2.4	3,4167	,97431	24
X2.5	2,5833	,92861	24
X3.1	1,7500	,89685	24
X3.2	1,6250	,49454	24
X3.3	1,7500	,53161	24
X3.4	2,0833	,82970	24
X3.5	1,8333	,86811	24
X3.6	1,7500	,67566	24
X3.7	1,8333	,81650	24

X3.8	1,6667	,56466	24
X3.9	1,8333	,56466	24
X3.10	1,6667	,56466	24
X3.11	1,7083	,62409	24
X3.12	1,6667	,56466	24
X4.1	1,7083	,46431	24
X4.2	1,5417	,58823	24
X4.3	1,4583	,58823	24
X4.4	1,5417	,50898	24
X4.5	1,6250	,64690	24
X4.6	1,2500	,44233	24
X4.7	1,5417	,50898	24
X4.8	1,5833	,58359	24
X4.9	1,5417	,50898	24
X4.10	1,8333	,86811	24
X4.11	1,5417	,58823	24
X4.12	1,5833	,50361	24
X4.13	1,8750	,61237	24
X5.1	1,6250	,49454	24
X5.2	1,7083	,62409	24
X5.3	1,7083	,55003	24
X5.4	1,7917	,58823	24
X5.5	1,9167	,58359	24
X5.6	2,0000	,58977	24
X5.7	1,8750	,79741	24
X5.8	2,2917	,95458	24
X6.1	1,5000	,51075	24
X6.2	1,6667	,56466	24
X6.3	1,5000	,51075	24
X7.1	1,3750	,49454	24

X7.2	1,4167	,50361	24
X7.3	1,6250	,57578	24
X8.1	1,7917	,50898	24
X8.2	2,0000	,83406	24
X8.3	1,8333	,76139	24
X8.4	1,6667	,48154	24
X8.5	1,6250	,57578	24

#### Scale Statistics

	Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
Part 1	52,5417	118,085	10,86670	30 <sup>a</sup>
Part 2	50,2917	105,085	10,25110	30 <sup>b</sup>
Both Parts	102,8333	397,449	19,93613	60

a. The items are: X1.1, X1.2, X1.3, X1.4, X1.5, X1.6, X1.7, X1.8, X1.9, X1.10, X1.11, X2.2, X2.3, X2.1, X2.4, X2.5, X3.1, X3.2, X3.3, X3.4, X3.5, X3.6, X3.7, X3.8, X3.9, X3.10, X3.11, X3.12, X4.1, X4.2.

b. The items are: X4.3, X4.4, X4.5, X4.6, X4.7, X4.8, X4.9, X4.10, X4.11, X4.12, X4.13, X5.1, X5.2, X5.3, X5.4, X5.5, X5.6, X5.7, X5.8, X6.1, X6.2, X6.3, X7.1, X7.2, X7.3, X8.1, X8.2, X8.3, X8.4, X8.5.

## Lampiran 2 : Perhitungan Lisrel

L I S R E L 8.70

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by  
Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100  
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2004

Use of this program is subject to the terms specified in the  
Universal Copyright Convention.

Website: [www.ssicentral.com](http://www.ssicentral.com)

### MODEL

OBSERVED VARIABLE TL1 TL2 TL3 TL4 TL5 TL6 TL7 TL8 TL9 TL10 TL11 TL PG1  
PG2 PG3 PG4 PG PT1 PT2 PT3 PT4 PT5 PT6 PT7 PT8 PT9 PT10 PT11 PT12 PT KP1  
KP2 KP3 KP4 KP5 KP6 KP7 KP8 KP9 KP10 KP11 KP12 KP13 KP IN1 IN2 IN3 IN4  
IN5 IN6 IN7 IN JP1 JP2 JP3 JP KS1 KS2 KS3 KS KT1 KT2 KT3 KT4 KT5 KT Karir

RAW DATA FROM FILE.PSF

-----  
EM Algorithm for missing Data:  
-----

Number of different missing-value patterns= 6  
Convergence of EM-algorithm in 32 iterations  
-2 Ln(L) = 610.49219  
Percentage missing values= 24.57

### Note:

The Covariances and/or Means to be analyzed are estimated  
by the EM procedure and are only used to obtain starting  
values for the FIML procedure

LATENT VARIABLES TALENT KARIRKAR

SAMPLE SIZE 155

RELATIONSHIPS

TL PG PT KP IN JP KS KT = TALENT

Karir = KARIRKAR

KARIRKAR = TALENT

LET THE ERROR COVARIANCE PG AND Karir CORRELATE

LET THE ERROR COVARIANCE PT AND TL CORRELATE

LET THE ERROR COVARIANCE KP AND PT CORRELATE

LET THE ERROR COVARIANCE IN AND PG CORRELATE

LET THE ERROR COVARIANCE IN AND PT CORRELATE



```

LET THE ERROR COVARIANCE JP AND TL CORRELATE
LET THE ERROR COVARIANCE KT AND TL CORRELATE
LET THE ERROR COVARIANCE KT AND PT CORRELATE
SET THE ERROR VARIANCE OF Karir TO 0.001
OPTIONS: SS SC ad=off
PATH DIAGRAM
END OF PROBLEM

```

Sample Size = 155

MODEL

#### Covariance Matrix

Karir	TL	PG	PT	KP	IN	Karir
-----	-----	-----	-----	-----	-----	
0.66						
TL	0.08	0.12				
PG	0.24	0.17	0.44			
PT	0.13	0.13	0.22	0.21		
KP	0.05	0.10	0.16	0.15	0.16	
IN	0.08	0.13	0.24	0.16	0.13	0.22
JP	0.05	0.12	0.16	0.13	0.10	0.13
KS	0.01	0.06	0.10	0.09	0.08	0.08
KT	0.08	0.09	0.17	0.15	0.10	0.14

#### Covariance Matrix

	JP	KS	KT
-----	-----	-----	-----
JP	0.20		
KS	0.07	0.14	
KT	0.10	0.08	0.17

MODEL

Number of Iterations = 9

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

#### Measurement Equations

Karir = 0.81\*KARIRKAR, Errorvar.= 0.0010,  $R^2 = 1.00$

TL = 0.31\*TALENT, Errorvar.= 0.023 ,  $R^2 = 0.81$   
 (0.035) (0.0086)  
 9.03 2.69

PG = 0.52\*TALENT, Errorvar.= 0.16 ,  $R^2 = 0.62$   
 (0.073) (0.042)  
 7.21 3.93

PT = 0.42\*TALENT, Errorvar.= 0.041 ,  $R^2 = 0.81$   
 (0.045) (0.017)

9.34	2.40
KP = 0.32*TALENT, Errorvar.= 0.054 , R <sup>2</sup> = 0.66	
(0.031)	(0.0088)
10.58	6.16
IN = 0.41*TALENT, Errorvar.= 0.053 , R <sup>2</sup> = 0.76	
(0.035)	(0.011)
11.73	5.02
JP = 0.31*TALENT, Errorvar.= 0.11 , R <sup>2</sup> = 0.46	
(0.037)	(0.015)
8.22	7.05
KS = 0.21*TALENT, Errorvar.= 0.095 , R <sup>2</sup> = 0.32	
(0.032)	(0.013)
6.58	7.45
KT = 0.33*TALENT, Errorvar.= 0.062 , R <sup>2</sup> = 0.64	
(0.032)	(0.010)
10.10	6.03
Error Covariance for PG and Karir = 0.13	
	(0.025)
	5.05
Error Covariance for PT and TL = 0.00	
	(0.0035)
	-0.83
Error Covariance for KP and PT = 0.020	
	(0.0049)
	4.07
Error Covariance for IN and PG = 0.025	
	(0.0087)
	2.83
Error Covariance for IN and PT = 0.00	
	(0.0043)
	-0.92
Error Covariance for JP and TL = 0.021	
	(0.0051)
	4.12
Error Covariance for KT and TL = -0.01	
	(0.0039)
	-2.79
Error Covariance for KT and PT = 0.016	
	(0.0052)
	3.05

# Structural Equations

KARIRKAR = 0.23\*TALENT, Errorvar.= 0.94 , R<sup>2</sup> = 0.054  
 (0.099) (0.13)  
 2.34 7.26

## Correlation Matrix of Independent Variables

TALENT  
 -----  
 1.00

## Covariance Matrix of Latent Variables

	KARIRKAR	TALENT
KARIRKAR	0.99	
TALENT	0.23	1.00

## Global Goodness of Fit Statistics, Missing Data Case

-2ln(L) for the saturated model = 610.492  
 -2ln(L) for the fitted model = 626.170

Degrees of Freedom = 19  
 Full Information ML Chi-Square = 15.68 (P = 0.68)  
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0  
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.064)  
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.89

## The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance

Between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate
PG	TL	11.3	0.04
PT	Karir	11.3	0.04
PT	PG	12.7	-0.10

## MODEL

## Standardized Solution

LAMBDA-Y  
 KARIRKAR  
 -----  
 Karir 0.81

## LAMBDA-X

TALENT  
 -----

TL	0.31
PG	0.52
PT	0.42
KP	0.32
IN	0.41
JP	0.31
KS	0.21
KT	0.33

GAMMA

	TALENT
	-----
KARIRKAR	0.23

Correlation Matrix of ETA and KSI

	KARIRKAR	TALENT
	-----	-----
KARIRKAR	1.00	
TALENT	0.23	1.00

PSI

KARIRKAR
-----
0.95

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	TALENT
	-----
KARIRKAR	0.23

MODEL

Completely Standardized Solution

LAMBDA-Y

	KARIRKAR
	-----
Karir	1.00

LAMBDA-X

	TALENT
	-----
TL	0.90
PG	0.79
PT	0.90
KP	0.81
IN	0.87
JP	0.68
KS	0.57
KT	0.80

GAMMA

	TALENT
	-----
KARIRKAR	0.23

Correlation Matrix of ETA and KSI

	KARIRKAR	TALENT
	-----	-----
KARIRKAR	1.00	
TALENT	0.23	1.00

PSI

KARIRKAR
-----
0.95

THETA-EPS

Karir
-----
0.00

THETA-DELTA-EPS

	Karir
	-----
TL	- -
PG	0.24
PT	- -
KP	- -
IN	- -
JP	- -
KS	- -
KT	- -

THETA-DELTA

	TL	PG	PT	KP	IN	TL	JP	-----
	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
PG	- -	0.38						
PT	-0.02	- -	0.19					
KP	- -	- -	0.11	0.34				
IN	- -	0.08	-0.02	- -	0.24			
JP	0.13	- -	- -	- -	- -	- -	- -	0.54
KS	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	
KT	-0.08	- -	0.08	- -	- -	- -	- -	

THETA-DELTA

	KS	KT
	-----	-----
KS	0.68	
KT	- -	0.36

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	TALENT
KARIRKAR	0.23

Time used: 0.125 Seconds

### ***Lampiran 3 : Kuesioner***

**Yth. Bapak/Ibu,**

Saat ini kami sedang melakukan penelitian mengenai Pengembangan Karir Pegawai di UT. Melalui penelitian ini kami ingin melihat apakah pengembangan karir pegawai telah dilakukan berdasarkan talenta yang dimiliki oleh calon pemimpin (pejabat) tersebut atau tidak, apakah perekrutan calon-calon pemimpin di UT dilakukan atas dasar Talenta yang dimiliki oleh pegawai tersebut ataukah belum dilakukan, dan talenta-talenta apakah yang seharusnya penting untuk dimiliki oleh calon-calon pejabat/pimpinan. Kiranya informasi ini sangat bermanfaat untuk memberikan gambaran kepada kita bagaimana pengembangan karir di UT yang sudah dilakukan, dan bagaimana pengembangan karir di UT yang ideal dan layak untuk dikembangkan.

Terima kasih atas partisipasi Anda.

Wasalam,

Irmawaty & Mailani Hamdani

=====

#### **KARAKTERISTIK RESPONDEN**

NO	IDENTITAS RESPONDEN	JAWABAN
1.	Jenis Kelamin	<input type="checkbox"/> Pria <input type="checkbox"/> Wanita
2.	Usia	<input type="checkbox"/> 20 - 30 tahun <input type="checkbox"/> 31-40 tahun <input type="checkbox"/> 41-50 tahun <input type="checkbox"/> > 51 tahun
3	Status Kepegawaian	<input type="checkbox"/> Staf Administrasi <input type="checkbox"/> Staf Edukatif (Dosen)
4	Status Pernikahan	<input type="checkbox"/> Menikah <input type="checkbox"/> Belum Menikah
5	Pendidikan	<input type="checkbox"/> SD <input type="checkbox"/> SMP <input type="checkbox"/> SMA <input type="checkbox"/> S1 <input type="checkbox"/> S2 <input type="checkbox"/> S3
6	Masa Kerja	<input type="checkbox"/> 0-5 thn <input type="checkbox"/> 5-10 thn <input type="checkbox"/> 11-15 thn <input type="checkbox"/> > 15thn
7	Klasifikasi umum	<input type="checkbox"/> Pejabat <input type="checkbox"/> Non Pejabat

#### **PETUNJUK PENGISIAN**

Berilah tanda silang (x) pada jawaban yang Saudara anggap penting untuk menentukan kriteria ideal yang seharusnya dimiliki oleh seorang pejabat/pimpinan berdasarkan talenta.

Skala Penilaian :

SP = Sangat penting

TP = Tidak Penting

P = Penting

STP = Sangat Tidak Penting

TT = Tidak Tahu

NO	VARIABEL	INDIKATOR	JAWABAN				
			SP	P	TT	TP	STP
1	TINGKAH LAKU	Menghargai dan dapat mengatur waktu					
		Memiliki disiplin yang tinggi					
		Memiliki perencanaan dan target dalam bekerja					
		Tidak selalu menunggu perintah dalam bekerja					
		Dapat memaksimalkan potensi diri					
		Mampu menyikapi perubahan secara positif					
		Menunjukkan hubungan personal yang simpatik (ceria, bisa menempatkan diri, tidak mudah putus asa, selalu semangat dan memiliki kendali diri yang kuat)					
		Mampu menjadi contoh dan teladan bagi orang lain					
		Mampu membedakan antara yang hak dan yang kewajiban					
		Kreatif dan inovatif					
		Berjiwa besar dan berlapang dada					
2	PENGALAMAN KARIR	Memiliki rekam jejak yang baik dalam pekerjaan/bidangnya					
		Menguasai Pekerjaan yang menjadi keahliannya					
		Dapat membuat kebijakan-kebijakan yang tepat					
		Memiliki pengalaman karir yang sama dibidangnya					
3	POTENSI	Berani mengambil keputusan untuk kepentingan institusi secara umum					
		Dapat menyesuaikan diri dalam berbagai situasi					
		Teliti dan tekun dalam bekerja					
		Memiliki kecerdasan matematis-logis (keterampilan mengolah angka dengan baik dan atau kemahiran menggunakan penalaran atau logika dengan benar)					
		Mampu menangkap peluang dan ancaman yang berkaitan dengan kebijakan-kebijakan yang ada maupun dalam pekerjaan					
		Berani menghadapi tantangan					
		Meraih kepercayaan bawahan/peduli pada staf					



NO	VARIABEL	INDIKATOR	JAWABAN				
			SP	P	TT	TP	STP
		Memiliki kemampuan berhubungan sosial					
		Memiliki kemampuan dalam mengenali dirinya sendiri dan orang lain					
		Menciptakan Perubahan Positif					
		Memupuk Sikap Positif					
		Melaksanakan Pengembangan Staf					
4	KUALITAS KARAKTER PRIBADI	Perhatian					
		Dapat menjadi motivator					
		Bisa dipercaya					
		Percaya diri					
		Dapat berfikir analitis (mengambil keputusan yang lebih baik dr banyaknya alternatif pilihan yang ada)					
		memiliki kejujuran yang tinggi					
		Mampu bersikap adil					
		Berwawasan luas ( <i>insightful</i> )					
		Keberanian dalam menentukan bersikap					
		Persistent (keteguhan) dalam mempertahankan prinsip					
		Konsisten antara perbuatan dan perkataan.					
		Konsisten dalam menjalankan kebijakan yang telah diputuskan.					
		Imajinatif (adaptasi & Inovasi)					
5	INISIATIF	Mampu mengatasi masalah yang ada					
		Siap mengambil resiko					
		Memiliki harapan yang baik					
		Memiliki ide untuk mencapai harapan					
		Mendorong diri sendiri untuk bertindak tanpa menunggu perintah					
		Bertindak dengan orientasi jangka panjang					
		Bertindak cepat dalam situasi kritis tanpa informasi yang lengkap					
6	JIWA PEMBELAJAR	Kemauan untuk belajar					
		Mengetahui kelemahan diri					
		Kemauan untuk mencari informasi/pengetahuan untuk pengembangan diri					
7	KERJASAMA	Mampu bekerjasama dengan bawahan/teman lainnya					

NO	VARIABEL	INDIKATOR	JAWABAN				
			SP	P	TT	TP	STP
		Mau mendengarkan masukan dari orang lain/staf/bawahan					
		Menganggap bawahan sebagai rekan kerja					
8	KETERAMPILAN	Memiliki keterampilan berinteraksi secara baik dengan banyak orang					
		Memiliki keterampilan Teknis untuk menunjang bidang yang ditangani.					
		Memiliki tingkat pendidikan formal yang tinggi					
		Memiliki kemampuan perencanaan, pengorganisasian dan pengontrolan terhadap item pekerjaan yang dilakukan.					
		Memiliki kemampuan untuk mengelola konflik dalam suatu organisasi					

### **PENGEMBANGAN KARIR (Y)**

PERTANYAAN	JAWABAN				
	SS	S	TT	TS	STS
Dengan talenta yang saya miliki, membuat saya dipromosikan kepada posisi/jabatan yang lebih tinggi					

SS = Sangat Setuju ; S = Setuju ; TT = Tidak Tahu ; TS = Tidak setuju ; STS = Sangat Tidak Setuju

### **JAWABLAH PERTANYAAN BERIKUT SESUAI DENGAN APA YANG TERJADI DAN ANDA RASAKAN DI UNIVERSITAS TERBUKA**

- Dapatkah sistem Pengembangan Karir Pegawai berdasarkan talenta diterapkan pada Universitas Terbuka?  
(Ya) (Tidak)  
Alasan .....
- Untuk mewujudkan pengembangan karir pegawai berdasarkan talenta/keahlian pegawai di Universitas Terbuka, menurut anda tantangan apa yang dihadapi untuk mewujudkannya?
- Berdasarkan jawaban pada pertanyaan 2, apakah strategi atau langkah-langkah yang Anda lakukan untuk menjawab/menghadapi tantangan-tantangan tersebut?

3. Bagaimana menurut Anda mengenai *Talent Management* di Universitas Terbuka?

(        ) Sangat perlu (wajib) diterapkan, karena .....

.....

(        ) Perlu diterapkan, karena .....

.....

(        ) Belum perlu diterapkan, karena .....

.....

(        ) Tidak perlu diterapkan, karena .....

.....

4. Menurut pendapat Anda, apakah saat ini UT sudah menerapkan sistem pengembangan karir pegawai berdasarkan talenta/kinerja yang dimiliki pegawai?

Ya, Mengapa?.....

Contoh :.....

Tidak, Mengapa?.....

Contoh: .....

**-TERIMA KASIH ATAS PARTISIPASI ANDA-**

### Lampiran 4 Anggaran

<b>1. Honor</b>				
Honor	Honor/Jam (Rp)	Waktu (jam/minggu)	Minggu	Honor per Tahun (Rp)
Ketua	12.500	10 jam/minggu	40	5.000.000
Anggota	10.000	10 jam/minggu	40	4.000.000
SUB TOTAL (Rp)				9.000.000
<b>2. Peralatan Penunjang</b>				
Material	Justifikasi Pemakaian	Kuantitas	Harga Satuan (Rp)	Harga Peralatan Penunjang (Rp)
Modem	Penelusuran pustaka	2	500.000	1.000.000
Pulsa modem	Penelusuran pustaka	6	150.000	900.000
Software	Pengolahan data	2	1.000.000	2.000.000
SUB TOTAL (Rp)				3.900.000
<b>3. Bahan Habis Pakai</b>				
Material	Justifikasi Pemakaian	Kuantitas	Harga Satuan (Rp)	Harga Peralatan Penunjang (Rp)
Tinta printer	Proposal, data dan laporan	4 (2 hitam dan 2 warna)	250.000	1.000.000
Kertas	Proposal, data dan laporan	10 rim	50.000	500.000
Souvenir	Kenangan responden	250	24.400	6.100.000
ATK	Data	10	50.000	500.000
SUB TOTAL (Rp)				8.100.000
<b>4. Perjalanan</b>				
Material	Justifikasi Perjalanan	Kuantitas	Harga Satuan (Rp)	Harga Peralatan Penunjang (Rp)
Transport lokal	Pengambilan data	5	100.000	500.000
Transport	Perjalanan seminar	2 orang x 1	2.000.000	4.000.000
SUB TOTAL (Rp)				4.500.000
<b>5. Lain-lain</b>				
Kegiatan	Justifikasi	Kuantitas	Harga Satuan (Rp)	Harga Peralatan Penunjang (Rp)
Penggandaan	Penggandaan data dan laporan	10000	250	2.500.000
Seminar	Publikasi hasil penelitian	1	1.000.000	1.000.000
Publikasi	Publikasi hasil penelitian	1	1.000.000	1.000.000

SUB TOTAL (Rp)				4.500.000
TOTAL ANGGARAN				30.000.000

Lampiran 5

**Susunan Organisasi Tim Peneliti/Pelaksana dan Pembagian Tugas**

No	Nama / NIDN	Instansi Asal	Bidang Ilmu	Alokasi Waktu (jam/minggu)	Uraian Tugas
1	Irmawaty/0031057906	Universitas Terbuka	Manajemen SDM	44 Minggu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengumpulan literatur</li> <li>2. Pembuatan proposal</li> <li>3. Mengolah data</li> <li>4. Menganalisis data</li> <li>5. Membuat laporan</li> </ol>
2	Mailani Hamdani/0001058102	Universitas Terbuka	Manajemen Keuangan	44 Minggu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengumpulan literatur</li> <li>2. Mengolah data</li> <li>3. Menganalisis data</li> <li>4. Membuat laporan</li> </ol>

**Biodata Ketua Tim Peneliti****A. Identitas Diri**

1	Nama Lengkap (dengan gelar)	Irmawaty, SE, M.Si.
2	Jenis Kelamin	Perempuan
3	Jabatan Fungsional	Lektor
4	NIP/NIK/Identitas lainnya	19790531 200501 2 003
5	NIDN	0031057906
6	Tempat dan Tanggal Lahir	Depok, 31 Mei 1979
7	E-mail	irmawaty@ut.ac.id
9	Nomor Telepon/HP	081388480068
10	Alamat Kantor	Jln. Cabe Raya Pondok Cabe Tangerang Selatan 15418
11	Nomor Telepon/Faks	(021) 7490941
12	Lulusan yang Telah Dihasilkan	S-1 = ... orang; S-2 = ... orang; S-3 = ... orang
13. Mata Kuliah yg Diampu		1 Manajemen
		2

**B. Riwayat Pendidikan**

	S-1	S-2	S-3
Nama Perguruan Tinggi	Universitas Pancasila	Institut Pertanian Bogor	
Bidang Ilmu	Manajemen	Manajemen	
Tahun Masuk-Lulus	1997-2001	2010-2012	
Judul Skripsi/Tesis/Disertasi	Membangun Kualitas Jasa pada PT. Fastfood Indonesai Tbk.	Pengaruh Herzberg's Two Factors Motivation Theory Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Universitas Terbuka	
Nama Pembimbing/Promotor	Drs. Derriawan MM.	Prof. Aida Vitayala Hubeis, Dr. Sukiswo Dirdjosuparto	

**C. Pengalaman Penelitian Dalam 5 Tahun Terakhir**

(Bukan Skripsi, Tesis, maupun Disertasi)

No.	Tahun	Judul Penelitian	Pendanaan	
			Sumber*	Jml (Juta Rp)
1	2008	Profil Kualitas Soal Ujian Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen pada Masa Ujian 2007.2	UT	10.000.000
2	2009	Analisis Dampak Service Performance Terhadap Kepuasan Mahasiswa pada Ujian Berbasis Komputer(UBK) masa ujian 2009.1 (Studi Kasus di UPBJJ-UT Jakarta	UT	10.000.000
3	2009	Evaluasi Kualitas Butir Soal Objektif pada Ujian Akhir Semester (UAS) di UNiversitas Terbuka (Studi pada matakuliah MSDM tahun 2008)	UT	20.000.000
4	2013	Analisis Peran Intellectual Capital Terhadap Kinerja Pegawai Di Universitas Terbuka	Dikti	13.000.000

\* Tuliskan sumber pendanaan baik dari skema penelitian DIKTI maupun dari sumber lainnya.

**D. Pengalaman Pengabdian Kepada Masyarakat dalam 5 Tahun Terakhir**

No.	Tahun	Judul Pengabdian Kepada Masyarakat	Pendanaan	
			Sumber*	Jml (Juta Rp)
1	2009	Pengawas Independen Penyelenggaraan Ujian Nasional Tingkat SMA/MA		
2	2013	Pemberdayaan Masyarakat di Ds. Cituis		
3				
Dst.				

\* Tuliskan sumber pendanaan baik dari skema pengabdian kepada masyarakat DIKTI maupun dari sumber lainnya.

**E. Publikasi Artikel Ilmiah Dalam Jurnal dalam 5 Tahun Terakhir**

No.	Judul Artikel Ilmiah	Nama Jurnal	Volume/ Nomor/Tahun
1			
2			
3			
Dst.			

**F. Pemakalah Seminar Ilmiah (Oral Presentation) dalam 5 Tahun Terakhir**



No	Nama Pertemuan Ilmiah / Seminar	Judul Artikel Ilmiah	Waktu dan Tempat
1	Seminar Nasional Fakultas Ekonomi -UT	Pengaruh Herzberg's Two Factors Motivation Theory Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Universitas Terbuka (Ut)	Desember 2012, Universitas Terbuka
2	Seminar Nasional FMIPA-UT	Penggunaan Sistem Ujian Berbasis Komputer Untuk Meningkatkan Fleksibilitas Pelaksanaan Ujian Akhir Semester di UT	2008, Universitas Terbuka
3	Seminar Hasil Penelitian-LPPM UT	Profil Kualitas Soal Ujian Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen pada masa ujian 2007.2	2008
4	Seminar Hasil Penelitian-LPPM UT	Analisis Dampak Service Performance terhadap Kepuasan Mahasiswa pada Ujian Berbasis Komputer (UBK) Masa Ujian 2009.1 (Studi Kasus Di UPBJJ-Jakarta)	2009
5	Seminar Fisip-UT	Potret pemimpin masa depan melalui penciptaan dan pembangunan karakter kepemimpinan 360 derajat.	21 November 2013, Universitas Terbuka

#### **G. Karya Buku dalam 5 Tahun Terakhir**

No	Judul Buku	Tahun	Jumlah Halaman	Penerbit
1				
2				
3				
Dst.				

#### **H. Perolehan HKI dalam 5–10 Tahun Terakhir**

No.	Judul/Tema HKI	Tahun	Jenis	Nomor P/ID
1				
2				
3				
Dst.				

#### **H. Pengalaman Merumuskan Kebijakan Publik/Rekayasa Sosial Lainnya Dalam 5 Tahun Terakhir**

No	Judul/Tema/Jenis Rekayasa Sosial Lainnya Yang Telah Diterapkan	Tahun	Tempat Penerapannya	Respon Masyarakat

**I. Penghargaan Dalam 10 Tahun Terakhir (Dari Pemerintah, Asosiasi atau Institusi Lainnya)**

No	Jenis PEnghargaan	Institusi PEmberi	Tahun

Semua data yang saya isikan dan tercantum dalam biodata ini adalah benar dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Apabila dikemudian hari ternyata dijumpai ketidak-sesuaian dengan kenyataan, saya sanggup menerima sanksi.

Demikian biodata ini saya buat dengan sebenarnya untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam pengajuan.....

Pondok Cabe, Februari 2014

(Irmawaty)

## Biodata Anggota Tim Peneliti

### A. Identitas Diri

1	Nama Lengkap (dengan gelar)	Mailani Hamdani, S.E, M.Si
2	Jenis Kelamin	Perempuan
3	Jabatan Fungsional	Asisten Ahli
4	NIP	198105012005012002
5	NIDN	0001058102
6	Tempat dan Tanggal Lahir	Bogor, 01 Mei 1981
7	E-mail	mailani@ut.ac.id
8	Nomor Telepon/HP	08158748121
9	Alamat Kantor	Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe, Pamulang
10	Nomor Telepon/Faks	021-7490941 ext 2111 / Faks 021-7434491
11	Lulusan Yang Telah Dihasilkan	-S-1 = ... orang; S-2 = ... orang; S-3 = ... orang
13	Mata Kuliah Yang Diampu	1. Studi Kelayakan Bisnis
		2. Pengantar Akuntansi

### B. Riwayat Pendidikan

	S-1	S-2	S-3
Nama Perguruan Tinggi	Universitas Prof.Dr.Hamka Jakarta	Institut Pertanian Bogor (IPB)	-
Bidang Ilmu	Manajemen	Ilmu Manajemen	-
Tahun Masuk-lulus	1999-2004	2010-2013	-
Judul Skripsi	Peranan Capital Budgeting dalam Menilai Pembelian Mesin Pada PT. Ganeca	Analisis Hubungan Pengungkapan CSR Terhadap Kinerja Keuangan Dan Harga Saham	-
Nama Pembimbing	Nendi Juhendi, S.E, M.M	1. Dr. Ir. Abdul Kohar I, M.Sc 2. Dr. Ir. Muhammad Syamsun, M.Sc	-

### C. Pengalaman Penelitian Dalam 5 Tahun Terakhir

No	Tahun	Judul Penelitian	Pendanaan	
			Sumber	Jumlah (Juta Rp)
1	2009	Persepsi Top Manajemen UPBJJ-UT Terhadap Kualitas Layanan Registrasi Yang Diberikan Oleh UT Pusat	Universitas Terbuka (UT)	10.000.000

2	2008	Pengukuran Kinerja Keuangan Dengan Menggunakan Analisis EVA Pada PT. Astra International Tb	Universitas Terbuka (UT)	7.500.000
---	------	---------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------	-----------

**D. Pengalaman Pengabdian Kepada Masyarakat Dalam 5 Tahun Terakhir**

No	Tahun	Judul Pengabdian Kepada Masyarakat	Pendanaan	
			Sumber	Jumlah (Juta Rp)

**E. Publikasi Artikel Ilmiah Dalam Jurnal Dalam 5 Tahun Terakhir**

No	Tahun	Judul Artikel Ilmiah	Nama Jurnal	Volume/Nomor/Tahun

**F. Pemakalah Seminar Ilmiah (Oral Presentation) dalam 5 Tahun Terakhir**

No	Nama Pertemuan Ilmiah/Seminar	Judul Artikel Ilmiah	Waktu dan Tempat

**G. Karya Buku Dalam 5 Tahun Terakhir**

No	Judul Buku	Tahun	Jumlah Halaman	Penerbit

**H. Perolehan HKI dalam 5-10 Tahun Terakhir**

No	Judul /Tema HKI	Tahun	Jenis	Nomor P/ID

**I. Pengalaman Merumuskan Kebijakan Publik/Rekayasa Sosial Lainnya Dalam 5 Tahun Terakhir**

No	Judul/Tema/Jenis Rekayasa Sosial Lainnya Yang Telah Diterapkan	Tahun	Tempat Penerapannya	Respon Masyarakat

J. Penghargaan Dalam 10 Tahun Terakhir (Dari Pemerintah, Asosiasi atau Institusi Lainnya)

No	Jenis PENGhargaan	Institusi PEmberi	Tahun

Semua data yang saya isikan dan tercantum dalam biodata ini adalah benar dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Apabila dikemudian hari ternyata dijumpai ketidak-sesuaian dengan kenyataan, saya sanggup menerima sanksi.

Demikian biodata ini saya buat dengan sebenarnya untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam pengajuan.

Pondok Cabe, Februari 2014

(Mailani Hamdani)

## SURAT PERNYATAAN REVIEWER-1

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dra. Wiwin Siswantini, MM  
NIP : 196012181988032001  
Jabatan : Lektor

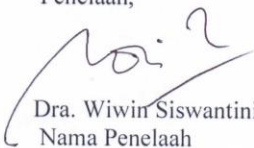
Telah menelaah laporan penelitian

Judul : Pengaruh Talent Management Terhadap Pengembangan Karir Pegawai di  
Universitas Terbuka  
Peneliti : **Irmawaty, S.E.M.si.** (Ketua),  
Mailani Hamdani, S.E, M.Si

Menyatakan bahwa laporan tersebut layak diterima sebagai laporan Penelitian.

Demikian surat pernyataan ini dibuat untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Tangerang Selatan, 8 Desember 2014  
Penelaah,



Dra. Wiwin Siswantini, MM  
Nama Penelaah